



**KANSALLISEN KULTTUURIN VAIKUTUS**  
**SOKOTELIN**  
**VASTAANOTTOPROSESSEIHIN**

– vertailussa Sokos hotelli Pietarissa ja Sokos  
hotelli Tampereella

Veera Tuikka

Opinnäytetyö  
Tammikuu 2013  
Hotelli- ja ravintola-alan  
koulutusohjelma

# TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

TUIKKA VEERA:

Kansallisen kulttuurin vaikutus Sokotelin vastaanottoprosesseihin -  
Vertailussa Sokos hotelli Pietarissa ja Sokos hotelli Tampereella

Opinnäytetyö 59 sivua, joista liitteitä 9 sivua  
Tammikuu 2013

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee Sokos Hotels ketjun Sokos Hotel Ilveksen ja venäläisten tytäryhtiön OOO Sokotelin Sokos Hotel Vasilievskyn vastaanottoprosessien kulttuurieroja kulttuuriulottuvuuksien avulla.

Sokos hotelliketjulla on hyvä maine ja laatu Suomen markkinoilla sekä se eroaa positiivisesti kilpailijoistaan Venäjän markkinoilla. Mennessä lomalle Pietariin monet suomalaiset valitsevat kotimaisen tunnetun ja luotettavan hotellin. Olleessaan harjoittelussa Sokos Hotel Vasilivskyssa huomasin, että vastaanottohenkilökunnan toiminta ei aina ollut johdonmukaista, tämä näkyi ulospäin ja asiakkaat havaitsivat sen helposti. On tärkeää, että saman brändin hotellit ovat myös samanlaisia laadun ja palvelun kannalta toimintaympäristöstä huolimatta. Opinnäytetyössä tutkitaan ja pohditaan vastaanoton palveluerojen syitä kansallisen kulttuurin näkökulmasta.

Opinnäytetyö koostuu teoria- ja tutkimusosasta. Teoriassa käsitellään vastaanottoprosessit, kulttuurin määritelmä, Hofsteden viisi kulttuuriulottuvuutta, ja kansallisia kulttuurieroja. Lisäksi esitellään lyhyesti suomalaisten ja venäläisten ominaispiirteet.

Tutkimuksellinen osuus toteutettiin käyttämällä kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Tutkimusaineisto kerättiin kyselylomakkeiden avulla. Vastaajat olivat kahdesta eri toimintaympäristössä toimivissa Sokos hotelleissa työskenteleviä vastaanoton henkilökuntaan kuuluvia. Vastaajien näkökulmia pohdiskeltiin ja verrattiin olemassa oleviin teorioihin kulttuuriulottuvuuksista.

Kysymyslomakkeiden avulla selvisi, että kansallisilla kulttuuritekijöillä on suurta merkitystä vastaanottohenkilökunnan käyttäytymiseen.

Tutkimus on kulttuuritekijöiden avulla antanut omille tulkinnoille ja kokemuksille syvyyttä ja laajuutta.

---

Asiasanat: kulttuuriulottuvuudet, hotellin vastaanottoprosessit, Sokos hotellit

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Hotel and Restaurant Management

**TUIKKA VEERA:**

The Impact of National Culture on Sokotel Reception Processes –  
A Comparison of the Sokos Hotel in St. Petersburg and the Sokos Hotel in Tampere

Bachelor's thesis 59 pages, appendices 9 pages  
December 2013

---

The thesis deals with the Sokos Hotels chain, Sokos Hotel Ilves, the Russian subsidiary OOO Sokotel Sokos Hotel Vasilievsky, as well as the differences in the cultural dimensions of their processes.

The Sokos Hotel chain has a good reputation and it meets the standards of the Finnish market. It differs from its competitors in the Russian market in a positive way. When vacationing in St. Petersburg, many Finns choose this domestic well-known and reliable hotel. Based on observations done during a practical training period at Sokos Hotel Vasilivsky, the front desk staff was not always consistent which was clearly visible to the customers. It is important that the hotels of the same brand are also similar in terms of quality and service in spite of the environment. In this work, the reasons for differences in reception service are discussed from the perspective of national culture.

The thesis consists of a theory and a research section. Theory section deals with the reception process, the definition of culture, Hofstede's five cultural dimensions, and national cultural differences. In addition, characteristics of Finnish and Russian cultures are briefly presented.

The study was conducted using quantitative research methods. The data were collected using questionnaires. The respondents were reception employees at Sokos hotels with two different operating environments. The respondents thought about the points of view and compared them to the existing theories of cultural dimensions.

The responses to the questionnaires revealed that the national cultural factors play an important role in the reception staff's behaviour.

The study identified factors which provide in-depth knowledge for understanding culture and culture-related differences.

---

Key words: cultural dimensions, reception processes, Sokos Hotels

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	VASTAANOTTOPROSESSI.....	6
2.1	Asiakkaan saapuminen ja oleskelu hotellissa .....	8
2.2	Majoittuminen huoneeseen ja oleskelu .....	8
2.3	Asiakkaan lähteminen hotellista .....	9
3	KULTTUURI .....	11
3.1	Kansalliset kulttuurierot kulttuuriulottuvuuksien näkökulmasta .....	12
3.2	Suomalaisen kulttuurin ominaispiirteet .....	18
3.3	Venäläisen kulttuurin ominaispiirteet .....	20
4	SOK: ORGANISAATIORAKENNE.....	24
4.1	Kohdeyritykset.....	25
4.2	Organisaatiokulttuuri .....	26
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	32
6	TUTKIMUSTULOKSET .....	34
6.1	Vastaajien taustatiedot .....	34
6.2	Työtyytyväisyyden tilanne.....	35
6.3	Avoimet kysymykset .....	40
7	PÄÄTÄNTÄ .....	42
	LÄHTEET.....	48
	LIITTEET .....	51
	Liite 1.Suomenkielinen kyselylomake 1 (4).....	51
	Liite 1. Suomenkielinen kyselylomake 2 (4).....	52
	Liite 1. Suomenkielinen kyselylomake 3 (4).....	53
	Liite 1. Suomenkielinen kyselylomake 4 (4).....	54
	Liite 2. Venäjänkielinen Kyselylomake 1(5).....	55
	Liite 2. Venäjänkielinen Kyselylomake 2(5).....	56
	Liite 2. Venäjänkielinen Kyselylomake 3(5).....	57
	Liite 2. Venäjänkielinen Kyselylomake 4(5).....	58
	Liite 2. Venäjänkielinen Kyselylomake 5(5).....	59

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön idean taustalla ovat omakohtaiset kokemukseni eroavaisuuksista venäläisten ja suomalaisten yritysten kulttuureissa. Ollessani työharjoittelussa Sokos Hotel Vasilievskyssa Pietarissa Venäjällä 15.6–15.9.2011 huomasin, että toimintaympäristö vaikuttaa liiketoimintaan. Lopullinen ajatus opinnäytetyön aiheesta tuli venäläisiltä työtovereilta, jotka kertoivat omista työkokemuksistaan.

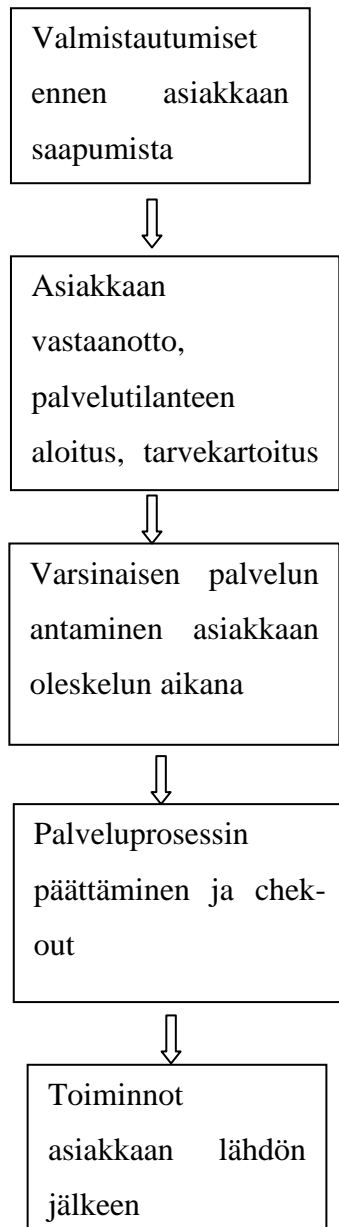
Venäläinen yrityskulttuuri on suhteellisesti nuori. Sen taustalla ovat neuvostoliittolaiset valtion ylläpitämät jäykät rakenteet, jotka alkoivat muistuttaa suomalaista mallia vasta kaksikymmentä vuotta sitten. Työssä tutkin, miten suomalainen hotelliketju Sokos on kohdannut vastaanottohenkilökunnan toiminnoissa venäläisen kulttuurin aiheuttamat haasteet. Opinnäytetyön tutkimusongelma on, miten erilaiset kulttuuritekijät ovat vaikuttaneet suomalaistaustaisten hotellin vastaanottohenkilökunnan toimintoihin Venäjällä ja mitä kulttuurieroja siellä toimiessa pitää ottaa huomioon niin että ketjun palvelukonsepti on samankaltainen ympäristöstä riippumatta.

Tässä työssä tutkin Suomen ja Venäjän välisiä kulttuurieroja ja niiden vaikutuksia emoyhtiön valitsemaan vastaanottoprosessistrategiaan suomalaisten yritysten venäläisessä tytäryhtiössä. Kohdeyrityksi valitsin Sokos Hotels hotelliketjun kaksi hotelli esimerkkiä. Vertailen Sokos Hotels ketjun Sokos Hotel Ilveksen ja venäläisen tytäryhtiön OOO Sokotel Sokos Hotel Vasilievskyin vastaanottoprosesseja Holfsteden kulttuuriulottuvuuksien näkökulmasta.

Tutkimus tehtiin käyttäen kvantitatiivista eli määrällistä menetelmää. Aineistonkeruu toteutettiin kyselylomakkeen avulla. Kyselyn kohderyhmäksi valitsin Suomessa toimiva Sokos Hotel Ilveksen sekä Venäjällä toimivan Sokos Hotel Vasilievskyn vastaanotonhenkilökunnan. Tulokset käsiteltiin Tixel tilasto-ohjelmalla.

## 2 VASTAANOTTOPROSESSI

Hotellissa majoittuminen on prosessi hotellin henkilökunnalle sekä asiakkaalle. Asiakas asioitaessa palveluympäristössä hän on vuorovaikutuksessa henkilökunnan kanssa, joten ne molemmat ovat prosessin osapuolia. (Rautiainen & Siiskonen 2010, 105-107.) Asiakkaan palvelemiseen liittyvät työvaiheet on esitetty kuviossa 1.



KUVIO 1. Palveluprosessin vaiheet (Ale'n, Nenonen, Savola, Uusimäki 1997, 35).

Ennen hotelliin saapumista asiakas tekee matkasuunnitelman sekä hakee tietoa hotelleista esimerkiksi Internetistä ja vasta sitten tekee ennakkovarauksen. (Alakoski, Hörkkö, Lappalainen 2006, 13.) Erilaiset varauskanavat, Internet ja puhelinvaraukset

ovat suosituimpia varauskeinoja. Jos asiakas kokee, että Internet-sivut eivät anna tarpeeksi tietoa hotellin toiminnasta, hän soittaa hotelliin varmistaakseen palveluun liittyvät yksityiskohdat.

Varausvaiheen jälkeen asiakas saapuu hotelliin. Vastaanottovirkailija valmistautuu saapuvien asiakkaiden vastaanottoon jo edellisenä yönä. Ensimmäisenä selvitetään päivän huonetilanne, samalla kerroshoitajat saavat lähtevien sekä jatkavien asiakkaiden listan. Yöajon aikana tulostetaan seuraavaan päivän saapuvien asiakkaiden lista ja aamuvuoro tarkistaa ne varaukset vielä kerran niin, että asiakkaiden varaukset on otettu vastaan sekä toivomukset on huomioitu varmasti. (Rautiainen & Siiskonen 2007, 113.)

Huonevaraustilanne muuttuu jatkuvasti, sen takia on hyvä olla selvillä etukäteen, mihin huoneisiin asiakkaat sijoitetaan. Asiakkaan yleisiä toiveita liittyvät huoneen sijaintiin, huoneen toimivuuteen ja muihin erikoistoivomuksiin. Nämä asiat tulee huomioida varaustilanteessa. Eri asiakkaat vaativat hotellilta tiettyjä palveluja, jolloin vip-asiakkaiden, kanta-asiakkaiden, perheiden, ryhmien ja liikematkustajien toiveet täytyy ottaa tarkasti huomioon. Muutoksia tulee myös asiakkaan oleskelun aikana, kuten huoneen vaihto, oleskeluajan pidentäminen tai lyhentäminen sekä henkilömäärän muutos. (Rautiainen & Siiskonen 2010, 109.)

Hotellin vastaanotossa on erilaisia toimenkuvia ja tehtäviä, riippuen hotellin koosta ja toiminta-ajatuksista. Vastaanottovirkailijat ovat avainasemassa asiakkaiden ja henkilökunnan välisessä kanssakäymisessä ja vaativat stressinsietokykyä, joustavuutta, kohteliaisuutta, kokonaisuuksien hallintaa ja tarkkuutta. (Ale'n, Nenonen, Savola, Uusimäki 1997, 32, 34.) Kuitenkin hotellin koosta riippumatta vastaanoton henkilökunta valmistautuu asiakkaan tuloon, vastaanottaa asiakkaita, vastaa asiakkaiden kysymyksiin ja tiedusteluihin, huolehtii puhelin- ja sähköpostiliikenteestä, sekä hoitaa hotellin maksuliikennettä ja asiakaslaskujen ylläpitoa sekä käsittelee asiakaspalautteita.

Vastaanotolla on tärkeä rooli hotellin informaatiopisteenä ja tietopankkina. Vastaanotto saa yleensä ensimmäisenä kuulla muutoksista ja palautteesta, joten sillä on tärkeä rooli tiedon välittämisestä muille osastoille. Hotellin vastaanoton henkilökunta vaikuttaa eniten asiakkaan saamaan mielikuvaan hotellin palvelusta. Vastaanottovirkailijat ovat yleensä ensimmäinen ja viimeinen kontakti asiakkaan ja hotellin henkilökunnan välillä.

## **2.1 Asiakkaan saapuminen ja oleskelu hotellissa**

Asiakkaan saapuminen hotelliin on yksi tärkeimmistä tapahtumista hotellille ja sen tulee olla sujuva prosessi. Asiakkaille tulee kertoa mahdollisimman paljon hotellin toiminnasta ja sen ympäristössä tapahtuvista asioista. Huonevarauksen ja hotellihuoneeseen liittyvien toiveiden huomioiminen on tärkeää, eikä ketään saa jättää eriarvoiseen asemaan.

Hotellin fyysinen ympäristö, kuten vastaanotto, aula ja kalusteet luovat asiakkaalle ensivaikutelman koko hotellista. Työvuoron aikana on huolehdittava, että hinnat, aikataulut, aukioloajat ja palvelut löytyvät helposti ja nopeasti sekä, että lehdet ja esitteet ovat järjestyksessä aulatiloissa. (Rautiainen & Siiskonen 2010, 110.)

Vastaanoton tarkin vaihe tässä on huomata asiakas heti niin, että hän tuntee itsensä ystävällisesti tervetulleeksi hotelliin. Tämän hetken perusteella asiakas muodostaa ensimmäisen mielikuvan hotellista, joka on osa asiakkaan palvelukokemusta. Aulan sisustus ja siisteys muodostavat asiakkaalle mielikuvan hotellin laadusta sekä sen tasosta. (Rautiainen & Siiskonen 2010, 110.)

Hyvin organisoitu vastaanoton toiminta sekä joustavuus ja henkilökunnan apu antavat asiakkaalle miellyttävän kuvan hotellista itsestään ja sen jälkeen asiakas pystyy ottamaan muut kokemukset hotellissa avoimemmin vastaan. Asiakkaalle muodostuu hyvä ja pitkäkestoinen vaikutelma hotellin toiminnasta ja sen tavoista.

## **2.2 Majoittuminen huoneeseen ja oleskelu**

Vastaanotossa sisäänkirjautumisen jälkeen asiakas ohjataan hänelle varattuun huoneeseen. Vastaanoton tehtävänä on antaa asiakkaalle avain huoneeseen sekä mahdolliset lisälomakkeet, esimerkiksi minibaarin kulutuslomake. Vastaanoton tehtävänä on myös kertoa tärkeimmät informaatiot hotellista, sen lisäpalveluista, aamiaisesta ja muista ravintoloista. (Rautiainen & Siiskonen 2005, 38–39.) Ruokailtaessa hotellin ravintolassa hotellissa majoittuvat asiakkaat tuntevat olevansa ensiarvoisessa asemassa verrattuna hotellin ulkopuolelta tulleisiin asiakkaisiin. Myös



lisäarvona hotellin asiakkaat pitävät majoituksen yhteydessä saamat etukupongit hotellin omiin ravintoloihin.

Asiakaan majoittumisen jälkeen hotellihuoneesta tulee asiakkaalle kodin korvike. Hotellihuoneen tarkoitus asiakkaalle on tarjota paikka nukkumiselle, rentoutumiselle, viihtymiselle ja mahdollisesti myös työntekoon. Palvelujen käyttö riippuu paljolti asiakkaiden yksilöllisistä tarpeista, matkan tarkoituksesta sekä oleskelun pituudesta. huoneen käyttötarkoitukselle asetetaan tiettyjä perusvaatimuksia. (Alakoski, Hörkkö, Lappalainen 2006, 13.) Ensivaikutelma palvelutilanteessa on tosi tärkeä. Sujuva majoittuminen alkaa hotellihuoneen löytämisellä helposti, sillä selkeät kyltit ja tarvittava informaatio vastaanotossa auttavat paljon. Ongelmana monet asiakkaat pitävät avainkorttien käyttöä. Vaikeuksia hotellihuoneeseen mentäessä saattaa tuottaa myös huoneen pienenä, koska asiakkaan matkatavarat vievät paljon tilaa. Huoneen varustelun täytyy myös vastata sitä, kuinka paljon asiakas on huoneestaan maksanut. Perusvaatimukset, kuten rauhallisuus ja siisteys ovat tärkeitä kaikille. Myös asiakas huomaa heti, jos huoneesta puuttuu jotain oleellista tai jokin asia on rikki.

Usein saapuessaan hotellihuoneeseen asiakkaat tekevät tutustumiskierroksen, jolla saadaan ensivaikutelma hotellin kunnosta ja sen palveluista. Huoneessa oleva hotellikansio on tärkeä osa tätä projektia. Television kautta saatu informaatio hotellista auttaa myös hahmottamaan kokonais kuvaa ja asiakas tietää tällöin paremmin mitä palveluja hotelli tarjoaa. (Ale'n, Nenonen, Savola, Uusimäki 1997, 32, 34.) Hotellihuoneessa itsessään ei yleensä vietetä paljon aikaa.

### **2.3 Asiakkaan lähteminen hotellista**

Lähtöselvitys tapahtuu asiakkaan saapuessa hotellin vastaanottoon lähtöpäivänä. Uloskirjautuminen on merkitty tapahtuvaksi klo 12. Hotellin järjestelmässä on lasku asiakkaan majoittumisestaan ja lähtötilanteessa vastaanoton tehtävänä on selvittää muut laskuun liitettävät asiat, esimerkiksi puhelut ja minibaarin käyttö. Maksutapa selvitetään normaalisti jo asiakkaan saapuessa hotelliin, jotta uloskirjautuminen olisi vaivattomampaa ja nopeampaa. Jos asiakkaan lasku lähetetään hänen yritykseensä, laskutusosoite ja sen hyväksyntä täytyy varmistaa asiakkaalta hänen allekirjoituksella.

Asiakkaan on ilmoitettava laskutuksesta etukäteen, kun hän tekee huonevarauksen. (Rautiainen & Siiskonen 2010, 138 – 139.)

Hotelliprosessista asiakkaalle jää parhaiten mieleen hotellista lähteminen. Vastaanotossa hotellista uloskirjautumisen toivotaan olevan sujuvaa ja vaivatonta, kuten myös hotelliin kirjautuminenkin. Sen takia vastaanotossa voidaan etukäteen valmistautua asiakkaan lähtöön. Monet asiakkaat maksavat hotellihuoneen etukäteen jo saapuessaan hotelliin. Tällöin voi välttää uloskirjautumisvaiheessa syntyvää ruuhkaa. (Ale'n, Nenonen, Savola, Uusimäki 1997, 43-44.) Matkalaukkujen säilytysmahdollisuus, niiden kuljettaminen autolle sekä joustavat uloskirjautumisajat tekevät hotellista poistumisen miellyttävämmäksi.

Palveluprosessi jatkuu vielä asiakkaan lähdön jälkeen. Hotellista poistuessa asiakas usein antaa henkilökohtaista palautetta majoittumisen kokemuksesta. Palautteeseen liittyvät jälkihoidot ja parannukset kyseisille ongelmille korjaavat epäonnistuneen palveluprosessin ja varmistavat sen, että asiakas palaa uudelleen. (Ale'n, Nenonen, Savola, Uusimäki 1997, 45.) Osa asiakkaista haluaa saada tietoa edelleen hotellin toiminnasta ja tarjouksista, mutta osa haluaa välttää jälkikontaktin hotelliin täydellisesti.

Asiakaspalautteet mahdollistavat yrityksen kehittymistä, joten asiakasta tulisi kiittää, sekä positiivisesta tai negatiivisestakin palautteesta. Asiakkaan toiveita tulee kunnioittaa viimeiseen asti. Tämä voi vaikuttaa myös siihen, tuleeko asiakas tulevaisuudessa uudelleen hotelliin. Hotellin kannalta on taloudellisinta, jos syntyy kanta-asiakassuhde. (Alakoski, Hörkkö, Lappalainen 2006, 13.)

### 3 KULTTUURI

Kulttuurin määritelmä riippuu siitä mistä näkökulmasta sitä tarkastellaan. Kulttuuri-sana on peräisin latinan kielen sanasta cultura, joka tarkoittaa muun muassa viljellä, asua, pitää huolta, ruokkia, kunnioittaa, palvoa, viettää juhlia ja toimittaa pyhiä menoja. (Toimi 1986, 3). Kulttuuri-sana toistuu ihmisten arkipuheessa eri merkityksissä. Käsitteeseen kuuluu arkkielämän asioita ja sen konkreettista sisältöä ei voi luetella. Kuitenkin kulttuuri on sellainen kokonaisuus, joka on kiinteästi sidoksessa historiaan, uskoon ja yhteiskuntaan. (Kanervo, Saarinen, 8.)

Hollantilainen työelämän ja kulttuurien tutkija Geert Hofstede määrittelee kulttuuria psykologisesta näkökulmasta ”kulttuuri on mielen kollektiivinen ohjelmointi, joka erottaa tietyn ryhmän tai luokan jäsenet toisten ryhmien jäsenistä”. Mielen ohjelmointi tarkoittaa sitä, että ihmisten ajatukset, tunteet, ja toiminta rakentuvat ajan myötä sosiaalisen ympäristön vaikutuksesta. (Salo-Lee, Malberg, Halinoja 1998, 6.)

Kansalliset kulttuurit kuitenkin sisältävät alueellisia eroja, joten silloin voi puhua alakulttuureista. Kulttuurienvälisen viestinnän professori Liisa Salo-Lee mukaan kulttuuri voi olla kansallista, etnistä tai alueellista. Kulttuuri-käsitettä voi käyttää myös puhuttaessa eri ikäpolvista, sukupuolesta tai organisaatiokulttuurista. (Salo-Lee 20013, 4). Yksilöllisiin eroihin vaikuttavat taloudelliset tekijät, sosiaalinen elämää ja henkilökohtaiset luonteenpiirteet. Globalisaatio ja kehitys ovat aiheuttaneet muutosta kulttuurissa ja arkielämässä, ne ovat myös kasvattaneet kulttuurillisia eroja kaupungin ja maaseudun välillä. Länsimaistuminen eli kulttuurien samankaltaistuminen nähdään uhkana paikallisille kulttuureille. (Kanervo, Saarinen, 8).

Päätöksenteko on monimutkaisempaa kun kyseessä on monikansallinen ryhmä, tai jos päätökset tulevat yhdestä kulttuurista, mutta ratkaistava ongelma tapahtuu toisessa kulttuurissa. Jossakin tapauksessa ne eivät ole ratkaistavia ongelmia ja vaativat vain hyväksymistä. (Salo-Lee, Malberg, Halinoja 1998, 86.)

Yrityksen emoyhtiön (SOK) organisaatiokulttuuri ja suomalainen kansallinen kulttuuri kohtaavat venäläisen kansallisen kulttuurin toimintaympäristön, jossa toimivat paikalliset työntekijät. Tytäryhtiössä on oma organisaatiokulttuurinsa, joka voi olla

sekoitus molempia kansallisia kulttuureita tai jompikumpi näistä kulttuureista voi olla hallitseva.

Holfsteden ajatusmallin avulla tutkin Venäjän ja Suomen kulttuurin piirteitä samankaltaisuuden ja erilaisuuden perustella, sekä kuvailen suomalaisia ja venäläisiä ominaispiirteitä, ennen kuin siirrytään yrityskohtaiseen tutkimukseen ja organisaatiokulttuuriin.

### **3.1 Kansalliset kulttuurierot kulttuuriulottuvuuksien näkökulmasta**

Geert Hofstede on laatinut IBM: n työntekijöiden tutkimuksen kansalaisten käyttäytymisestä ja kansallisten kulttuurien eroista. Hän tutki samanlaista työtä tekeviä työntekijöitä yli 50 maissa ja totesi samanlaisia ongelmia. Eroavaisuuksia oli niiden ratkaisutavoissa. Tutkimustulosten perusteella Hofstede päätyi kulttuurien keskuudessa neljään ulottuvuuteen, joiden mukaan maan arvojärjestelmät voidaan kuvata. Näitä ovat yksilöllisyys vastaan yhteisöllisyys, maskuliinisuus vastaan feminiinisyys, sekä suhtautuminen vallanjakoon ja epävarmuuden välttäminen. Myöhemmin Holfsteden ulottuvuuksille lisättiin viides ulottuvuus - aikakäsitys, eli näkemys ajasta pitkän tai lyhyen aikavälin mukaan. (Hofstede 1993, 31-35.) Viidennen ulottuvuuden otan myös mukaan tähän tutkimukseen.

Työssä vertaillaan venäläisiä ja suomalaisia yleisellä tasolla, koska näiden kansakuntien piirissä on myös alueellisia eroja. Vertailtaessa venäjän ja suomen eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia ne selitetään Holfsteden kulttuuriulottuvuuksien avulla. Kulttuurin ulottuvuuksien tunteminen auttaa ymmärtämään eroja Suomen ja Venäjän kulttuurin välillä.

#### **Valtaetäisyys**

Jokaisessa yhteiskunnassa on oma tapansa suhtautua eriarvoisuuteen. Kulttuurit eroavat toisistaan myös siinä, kuinka vallan määrä vaihtelee kulttuurista toiseen. Myös johtamistavat eri kulttuureissa ovat erilaisia. Valtaetäisyys esiintyy vallankäytössä, vallaanjaossa ja suhteessa auktoriteetteihin päättäjien ja kansalaisten, esimiehen ja alaisten sekä perheessä miesten ja naisten sekä vanhempien ja lasten välisissä suhderooleissa. (Salo-Lee, Malberg, Halinoja 1998, 89; Kanervo, Saarinen, 13.)

Yhteiskunnan riippuvuus, eriarvoisuus ja monimutkainen hierarkia, sekä valta sellaisenaan kun se on, ovat hyväksyttäviä suuren valtaetäisyyden maissa. Valta-aseman erojen korostaminen hidastaa päätöksentekoa sekä erilaiset säännöt ja normit rajoittavat kommunikaatiota yrityksessä. Pohjoismaissa valtaetäisyys on pieni, esimiehet ovat helposti lähestyttäviä, ihmisten eriarvoisuutta minimoidaan, kaikilla on samat etuudet ja oikeudet, arvoina ovat oikeutettu vallankäyttö, tasa-arvoisuus ja demokratia. (Kanervo, Saarinen, 13-14.). Suomessa esimiehen ja alaisen välillä on molemminpuolinen riippuvuussuhde mutta Venäjällä se on yksipuolinen, jolloin vallanpitäjät ovat isiä ja kansa edustaa lapsia. Tämän perustella voi selittää miksi suuren valtaetäisyyden maissa alaiset ovat aloitehaluttomia ja odottavat tarkkaa ohjausta ja valvontaa. Venäläiset työntekijät ihannoivat hyvätahtoista ja itsevaltiasta esimiestä, Suomessa ihanne esimies on osaava ja demokraattinen. (Parikka 2007, 25; Salo-Lee, Malberg, Halinoja 1998, 78.) Jos yksilön asema ei ole tasapainoinen kaikilla elämänalueilla, vallan käsityksellä tarkoitetaan hyvää asiaa eikä ongelmaa. Tasa-arvo kasvattaa yhteiskunnissa keskiluokkaa. (Holfstede 1993, 43.)

Venäjällä, kuten myös muissa suuren valtaetäisyyden maissa, valta perustuu karismaan, perheeseen tai ystäviin ja voiman käyttöön. Suhteet ovat yhtä tärkeitä niin politiikassa, kuin myös yritystoiminnassa. (Parikka 2007, 24.) Venäjällä lapsille kuuluu vanhempien totteleminen ja kunnioittaminen. Isä on perheen auktoriteetti ja perheissä on selvä roolijako miehen ja naisen välillä. Isän tavoin opettaja on koulussa auktoriteetti ja työpaikalla se on esimies. Niille kuuluu tehdä suurpäätöksiä, joita kunnioitetaan ja totellaan. Suomessa asiat ovat päinvastoin, selviä auktoriteetteja ei ole olemassa ja kasvatus kotona sekä koulussa on paljon vapaampaa kuin Venäjällä. (Kanervo, Saarinen 13-14.)

Suomen ja Venäjän välillä on suuri ero epäoikeudenmukaisuuden hyväksymisessä. Transparency International- järjestön vuosittaisen selvityksen mukaan Suomi on yksi maailman vähiten korruptoituneista maista kun taas Venäjällä ei ole oleellista vallan laillisuutta, se menee oikeuden edelle. Vaikka Venäjällä on ulkoisesti demokratian perinteiset laitokset, maata kuitenkin johdetaan presidentin kansliasta käsin. Venäjän politiikkaan kuuluu lakien valikoiva kunnioitus, byrokratia ja korruptio. Russia in Global Affairs ulkopoliittikkalehden päätoimittaja Fjodor Lukjanov totesi, että Venäjän tulevaisuuden suurin ongelma on korruption säännöillä toimiminen. Poliittiset käytännöt ovat iskostuneet syvälle kansan henkiseen ohjelmointiin, joten myös kansalaiset eivät

kunnioita lakia eikä sääntöjä. Vladimir Putin heitti sellaisen aforismin, joka kuvaa tätä asiaa: ”Lainsäädäntöä miettivät sadat ja sadat ihmiset,– lain kiertoa miettivät miljoonat”. Suuri valtaetäisyys on aiheuttanut Venäjällä epäluottamuksen valtaan ja valtioon, johon suhtaudutaan kielteisesti. Venäjällä kansan suhde valtioon on erityinen: valtaan ei luoteta eikä odoteta apua. Korruption voima on voittanut jopa lääkärien etiikan. Venäläiset filosofit ovat todenneet, että Venäjän älymystaso ja kansa on sisimmässään valtioton. Venäläisillä on sellainen ajattelutapa, että venäläinen henki ja kansa ei ole sama kuin Venäjän valtio. Eroavaisuus epäoikeuden hyväksymisessä aiheuttaa ongelmia kanssakäymisessä ja vaikeuttaa yhteisymmärrystä Suomen ja Venäjän välillä. Myös Venäjän kilpailukyvyyn kehitys ja yhteiskunnan uudistuminen hidastuvat. (Parikka 2007, 22-25,84-85, 212.)

Kaikki organisaatiot ovat hierarkkisia, mutta toisiinsa verrattuna ne ovat joko enemmän tai vähemmän hierarkkisia. Holfsteden tutkimuksen pääasiallisena tuloksena on todettu, että organisaatiot ovat kulttuurisidonnaisia johtamistyyliinsä. Organisaatiokäyttäytymiseen vaikuttavat yrityksen sisällä tapahtuva ihmisten käyttäytyminen ja sen vaikutus yrityksen kokonaisuuteen, sekä myös johtamiseen liittyvät teoriat ja metodit, joissa heijastuvat kansallisen kulttuurin piirteet. Yhdelle kulttuurille sopiva johtamistyyli ei ole kelvollinen toisella tavalla ohjelmoidulle työntekijöille. Johtamismenetelmät, jotka eivät huomioi työntekijöiden arvoja, ovat usein epäonnistuneita. Vallankäyttötapojen erot heijastuvat johtamistyyliissä, tavoissa tehdä päätöksiä sekä alaisten motivoinnissa. Pienemmän valtaetäisyyden kulttuurista tuleva johtaja sopeutuu melko vaivattomasti uuteen suuren valtaetäisyyden työympäristöön ja oppii käyttäytymään sekä kohtelemaan alaisiaan autoritaarisesti. Ongelmallisempaa se on toisinpäin, jos suuremman valtaetäisyyden esimies siirtyy pienempään valtaetäisyys kulttuuriin. (Salo-Lee, Malberg, Halinoja 1998, 77-79.)

### **Individualistisuus - kollektiivisuus**

Yhteiskunnan kaupungistuminen, teollistuminen ja globalisoituminen kaikkialla maailmassa lisäävät yksilöllisyyden korostumista. Holfsteden tutkimuksen mukaan yksilöllisyyden aste vaihtelee maiden välillä sekä myös maiden sisällä. Pohjoismaat ovat useiden tutkimusten mukaan yksilöllisiä, mikä tarkoittaa, että myös vähemmän riippuvaisia vallanpitäjiä. Ryhmistä riippuvaiset ihmiset ovat myös riippuvaisia vallanpitäjiä, eli kollektiiviset maat ovat myös suuren valtaetäisyyden maita. (Salo-Lee, Malberg, Halinoja 1998, 89.) Yksilöllisyys ja yhteisöllisyys vaikuttavat myös

viestintätyyleihin niin, että yksilöllisyys tuo mukanaan suoraa ja yhteisöllisyys epäsuoraa viestintätyyliä (Salo-Lee 2013, 7).

Teorian avulla voi sanoa, että Suomi arvioidaan yksilökulttuurisena maana. Työelämässä se tarkoittaa, että työsuhde on lähinnä liiketoimi, joten sukulaissuhteita ei ole yleensä suosittuja ja työsuhdetta voi katkaista sosiaalisesti sekä laillisesti hyväksyttävällä tavalla. Tällaisessa yksilökulttuurissa on pidetään tärkeänä osana arviointi- ja tavoitekeskusteluja. Esimiehen palautetta, olisiko se negatiivinen tai positiivinen, pidetään tärkeänä yritystoiminnan kehittämiskeinona. Mahdollinen palkitseminen hyvästä työsuorituksesta on henkilökohtainen. (Salo-Lee, Malberg, Halinoja 1998, 92-93.)

Venäjä on vastakohtaisesti kollektiivinen maa, joten työnantajan pitäisi olla varovainen palkatessaan työntekijöitä. Ihmissuhteet tällaisessa kulttuurissa merkitsevät enemmän kuin tehtävät ja suoritukset. Kollektiivisessa yhteisössä sukulaisten ja tuttujen palkkaaminen on suosittua. Henkilösuhde on ensisijalla ja vasta sitten solmitaan liikesuhde. Avoimet keskustelut työsuorituksesta ovat ristiriitaisia kollektiivisessa yhteiskunnassa. (Salo-Lee, Malberg, Halinoja 1998, 93-94.)

Myös työntekijän motivointiin vaikuttaa se, elääkö hän individuaalisessa vai kollektiivisessa kulttuurissa. Abraham Maslovin teorian mukaan ihmisten tarpeet voi jakaa niin, että ensiksi on tyydytettävä fyysiset ja turvallisuuden tarpeet, sitten liittymisen ja arvostuksen tarpeet ja vasta viimeisenä itsensä toteuttamisen tarpeet. Toisin sanoen Maslovin tarvehierarkiassa pyramidin huipulla sijaitseva itsensä toteuttaminen on tyypillistä yksilökulttuureille. (Salo-Lee, Malberg, Halinoja 1998, 96.)

### **Maskuliinisuus - feminiinisyys**

Maskuliinisen kulttuurin ominaispiirteitä ovat menestyminen, kunniahimo, työn teko, raha, vahvuus miehissä, äidillisyyys naisissa, eli sukupuoliroolit ovat voimakkaat, sekä se, että taloudellinen kasvu on elinympäristön saastumattomuuden edellä. Feminiinisiä kulttuurin ominaispiirteitä ovat päinvastoin, eli hyvä ympäristö, luonto, elämän laatu, hyviä esimies-alaisuuksia, yhteistyöhenkisyys, sukupuoliroolien olemattomuus. (Salo-Lee, Malberg, Halinoja 1998, 100- 101.)

Hofsteden kuvauksen mukaan maskuliinisen kulttuurin yritysjohtaja on päätöksen tekijä, päättäväinen ja jopa aggressiivinen. Maskuliinisessa kulttuurissa työssä arvostetaan ammattitaitoa, epäonnistumista ei hyväksytä ja ristiriidat ratkaistaan taistelemalla. Hofsteden tutkimuksen mukaan maskuliinisilla kulttuureilla kilpailuetu on tuotannossa, varsinkin raskaiden laitteiden valmistuksessa ja kemiateollisuuden massatuotannossa. Feminiisessä kulttuurissa taas johtaja toimii intuitiivisesti ja hakee päätöksille mielipiteitä muilta. Feminiisessä kulttuurissa työssä arvostetaan yhteistyökykyä ja ristiriidat ratkaistaan neuvottelemalla ja löytämällä kompromisseja. Kilpailuetu on palvelualoilla, asiakkaan erityistarpeisin perustuvassa tuotannossa ja biokemiassa. (Salo-Lee, Malberg, Halinoja 1998, 106, 112; Hofstede 1993, 138-139.) Tällä ulottuvuudella Suomi on feminiininen maa ja Venäjä on päinvastoin maskuliinisempi. Kuitenkin maskuliinisuus-feminiinisyys ulottuvuuksien mukaan Venäjän kohdalla arviointi on aika vaikea, koska se on yhdistelmä sekä pehmeitä että kovia arvoja.

### **Epävarmuuden välttäminen**

Epävarmuus on sellainen subjektiivinen kokemus tai tunne, ei välttämättä vain henkilökohtainen, mutta voi olla yhteinen muiden yhteiskuntajäsenten kanssa. Itse termi on lainattu amerikkalaisista organisaatioista, mutta epävarmuus kuuluu kaikkiin yhteisöihin kaikissa maissa. Tulevaisuudesta kukaan ei tiedä, ennen kuin kohtaa sen tosiasian. Epävarmuuden välttämällä voi mitata sen, kuinka uhkaavalta tuntemattomat ja epävarmat tilanteet tuntuvat erilaisten kulttuurien yhteisöissä. Suuri epävarmuus voi olla ahdistuksen syynä, joten ihmiset ovat kehittäneet erilaisia keinoja välttämään epävarmuutta lainsäädännön, uskonnon ja tekniikan avulla. (Hofstede 1993, 160-161.)

Kansallisella tasolla tarkasteltuna epävarmuutta kuvaavat mittarit muodostavat eroja, joiden avulla nousi neljäs kulttuurin ulottuvuus, eli epävarmuuden välttäminen. Tutkimuksessa selvitettiin työntekijöiden stressinsietokykyä, halukkuutta noudata yrityksen sääntöjä, sekä tahtoa pitkäaikaisesta urasta saman yrityksen palveluksesta. Tulokinta oli sellainen, että maissa, joissa ei siedetä stressiä tunnetaan ennustavuuden tarve, halutaan noudattaa sääntöjä ja toivotaan pitkää työuraa. (Hofstede 1993, 161-165.)

Venäjällä, kuten muissa epävarmuutta välttäväissä maissa lainsäädännöllä ja pikkutarkoilla säännöillä voidaan tuoda turvaa ihmisille. Määräykset ovat vain



tukirakenteita, mutta maan valtaetäisyys ratkaisee noudatetaanko niitä sääntöjä vai ei. Venäjällä hyväksytään vallan väärinkäytökset. Suomessakin säännöt ovat tärkeitä, mutta poikkeuksena Venäjään niitä noudatetaan. (Parikka 2007, 49.)

Epävarmuutta voimakkaasti välittävissä kulttuureissa ihmiset kaipaavat sellaisia suhteita ja organisaatioita, joissa tapahtumat ovat selkeät ja ennustettavat. Työpaikoilla epävarmuuden välittävissä yhteiskunnissa ihmiset haluavat tehdä kovasti töitä ja kiirehtivät, koska aika on rahaa. Sellaisissa kulttuureissa ihmisille on tyypillistä tunteiden voimakas ilmaiseminen, kiireellisyys, hermostuneisuus. Epävarmuuden hyväksyvissä kulttuureissa hyväksytään tutut sekä tuntemattomat riskit tai sellainen toiminta, jossa ei ole sääntöjä. Ihmiset vaikuttavat rauhallisilta, rennoilta, laiskoilta ja huolettomilta. Aika on vain suuntaa-antava, voi välillä rentoutuakin. (Holfstede 1993, 167-169, 176.)

Outi Parikan havaintojen mukaan Venäjä kuuluu suuren epävarmuuden välttävän kulttuureihin, joissa vältetään tuntemattomia tilanteita, vierautta ja moniselitteisyyttä. Viimeisen kohdan välttelyä ilmaistaan Venäjällä paljon enemmän kun Suomessa. Venäjällä on kehitetty oma strategia moniselitteisien ja yllättävien tilanteiden minimoimiseksi niin, että valmistaudutaan riskialttiiseen käyttäytymiseen, jolloin ratkaisut voivat näyttää muiden silmissä epäloogiselta. Kohteliaisuus tuntemattomille, kuten hymyileminen ja small talk eivät ole tyypillisiä venäläisessä kulttuurissa. Tuntemattoman kunnioitus tarkoittaa varmuutta, joten kaikki ovat hyödyksi toisilleen. Byrokratia ja tarkat ohjeet johtuvat epävarmuuden välttelystä, silloin syntyy illuusio siitä, että kaikkeen on varauduttu ja säännöt tuovat turvan, vaikka todellisuudessa säännöt eivät toimiksikaan. (Parikka 2007, 45-46.)

Geert Holfstede on todennut, että maat, jotka pyrkivät epävarmuuden välttämiseen ovat tuottaneet paljon filosofian ja tieteen alalla, mikä heijastuu myös liike-elämän päätöksentekoprosesseissa (Parikka 2007, 47).

### **Aikakäsitys**

Uskontojen käsitys elämän pituudesta on vaikuttanut kulttuurien aikakäsitykseen, jonka mukaan ne voidaan jakaa lyhyen ja pitkän aikavälin kansallisiin kulttuureihin. Juutalaisuus, kristinusko ja islam ovat lyhyen aikavälin kulttuureja, joissa korostuu nykyhetki ja ovat tulevaisuussuuntautuneita. Elämässä on alku ja loppu, ja aika on

rahaa. Tällaisissa kulttuureissa on tärkeää työn tulos, pitkäjänteisyys, taloudellisuus ja tehokkuus. Buddhalaisuus ja hindulaisuus ovat pitkän aikavälin kulttuureja, joissa elämä on aluton sekä loputon, jokaisen hetken voi korvata, korostuu lyhytjänteisyys, nykyhetki ja menneisyys. Toisin sanoin kulttuurit voidaan jakaa aikakäsityksen perustella yksiaikaisin ja moniaikaisin kulttuureihin. Aikakäsitys on näkymätön, mutta se on kuitenkin tärkeä tekijä kulttuurienvälisessä vuorovaikutuksessa. (Kanervo, Saarinen, 12.)

Työelämässä aikakäsitys ilmenee suunnitelmallisuudessa, täsmällisyydessä ja sovitusta tapaamisajoista kiinnipitämisessä. Yksiaikaisissa kulttuureissa ihmiset ovat tehtävähenkisiä, suorittavat vain yhtä asiaa kerrallaan loppuun asti. Moniaikaisissa kulttuureissa ihmiset suorittavat useita tehtäviä kerrallaan, jotka voi helposti keskeyttää ihmissuhteiden ylläpitämisen vaadittaessa. (Salo-Lee, Malberg, Halinoja 1998, 61.)

Edellä mainittu luokitus on kuitenkin suuntaa-antava, koska myös muut tekijät, kuten esimerkiksi sukupuoli, tilanteen merkitys tietylle ihmisryhmälle ja hierarkia vaikuttavat kulttuurienväliseen kommunikointiin. Suomi ja Venäjä molemmat ovat kristinuskaisia, eli Kanervon ja Saarisen mukaan lyhyenajan kulttuureihin kuuluvia. Näiden kulttuurien välisessä kommunikoinnissa on kyllä eroja aikakäsityksen kohdalla. Mielestäni Venäjä on enemmän pitkän ajan orientaation maa. Venäläiset eivät ole niin suunnitelmallisia kuin suomalaiset. He elävät lyhytjänteisesti, joten tulevaisuuden ajattelu on venäläisille vaikeampaa, eikä aikatauluja suunnitella etukäteen. Venäläisille on tyypillistä ilmaisu: ”älä arvaile huomista etukäteen, mitäs jos sotaa alkaa”. Aikatauluista Venäjällä ei myöskään pidetä kiinni, ihmissuhteet ovat tärkeämpiä.

### **3.2 Suomalaisen kulttuurin ominaispiirteet**

Suomalaisilla kuten muilla kansoilla on myös oma tapa kommunikoida. Jossakin mielessä suomalaiset välttävät suullisia keskusteluja kirjallisen varmentamiseen, ovat hiljaisia ja sulkeutuneita. (Lehtonen 1993, 28.) Viestinnässä suomalaisille on tyypillistä sanoa suoraan se mitä ajattelevat. Kritiikin esittäminen, hiljaisuus, passivisuus, ilmoittavat vain ajatuksien lopputuloksen, eikä koko ajatteluprosessia. Keskeyttäminen on epäkohteliaista ja sinuttelu on tavallista. Kommunikoinnissa suomalaisille on ominaista hitaus ja perusteellisuus. Suomalaisessa kulttuurissa sanoilla on suuri paino.

Se mitä suomalaiset sanovat pitää olla tarkoin harkittua, sosiaalisesti kiinnostavaa ja sillä on merkitystä kaikille kuuntelijoille. Yleensä suomalaisille keskustelussa on tyypillistä samanmielisyys vaikka todellisuudessa voivat olla eri mieltä. Näin he yrittävät välttää ristiriita- ja väittelytilanteisiin joutumista. Kuitenkin negatiivisista asioista sanotaan suoraan. Henkilökohtaisten kohteliaisuuksien jakaminen ei ole suomalaisille tavanomaista, koska kohteliaisuusfraaseja mielletään helposti turhana sekä epäolennaisena. Suomalaiset välttävät toisen koskettamista, arvostavat omareviiriä ja katsekontaktia. (Mikluha 1988, 148-150.)

Usein suomalaiset tuntevat itsensä vieraassa kulttuurissa epävarmaksi ja eriarvoiseksi käyttäessään vierasta kieltä. Vaikeudet kahdenkertaistuvat, jos puutteelliseen kielitaitoon ja kulttuurituntemukseen liittyy lisäksi henkilökohtainen heikko itseluottamus ja erilaisia selviytymisen pelkoja. (Lehtonen 1993, 28-29.)

Suomalainen tapakulttuuri on aika yhdenmukaista siksi he joskus vierastavat monia uusia toimintatapoja ja asioita. Yhteiskunnassa kaikki ovat tasa-arvoisia ja kaikkia kohdataan oikeudenmukaisesti, myös naisten ja miesten tasavertaisuutta pidetään erittäin tärkeänä. Suomalainen kulttuuri on yksilökeskeistä, eli yhteiskunnan perusta on yksilö, eikä perhe. Suomalaiset käyttävät aikansa järkevästi ja suunnittelevat tapaamiset etukäteen ja noudattavat sovittuja aikatauluja. Ahkeraa, lupauksensa pitävää ja sisukasta ihmistä arvostetaan suomalaisessa yhteisössä. Ristiriidat ratkaistaan yleensä keskustelemalla, tunteita ei näytetä julkisesti. Suomalaisille tärkeitä asioita ovat luonto, hiljaisuus ja sauna. (Infopankki 2005.)

Keskiajalla Suomen hallintokielenä oli ruotsi, vaikka käytettiin myös latinaa. Suomen suuriruhtinaskunnassa ruotsi säilyi virka- ja hallintokielenä. Venäjän vallan aikana ei kaikki osaisi suomea, puhumattakaan venäjän kielestä. Vuodesta 1818 virkamieheltä vaadittiin venäjän kielentaitoa. Yliluokan kansainvälisenä kielenä kuitenkin oli ranskaa. Ajan myötä Suomesta tuli kolmikielinen maa. Suomen itsenäistyessä venäjän pakollinen opetus myös loppui, mutta ruotsin opetusta jatkettiin. Nykyään 2000- luvulla Venäjän kaupallinen merkitys ja kanssakäyminen lisääntyivät, joten se vaati venäjän kielen sekä kulttuurin osaamista. (Lumme & Salimäki 2010, 20-21).

### 3.3 Venäläisen kulttuurin ominaispiirteet

Venäjän valtarakenteilla ja hallitsemismuodoilla on oma historiallis-kulttuurinen alkuperänsä. Venäläinen kansanperinne on joutunut monen iskun kohteeksi.

Venäjän historia jakautuu neljään aikakauteen:

- Muinaisvenäläinen kausi 800-1300-luku
- Venäjän imperiumin aikakausi 1300-1917
- Neuvostoliiton aikakausi 1917-1991
- Venäjän itsenäistymisen jälkeinen aika 1991-

(Venäjän historia 2005.)

Nykyinen Venäjä eli Venäjän Federaatio on kooltaan suurin valtio maailmassa ja ulottuu sekä Euroopan että Aasian alueelle. Sen pinta-ala on 17 075 400 km<sup>2</sup> ja välimatkat ovat pitkiä. Matkustaminen kaupungista toiseen kestää yleensä vuorokauden ja jopa enemmän.

Venäjän kulttuurista voi puhua vain yleisesti. Sen rikas kulttuuri on syntynyt vuosisatojen aikana ja sille on tyypillistä alueelliset erot. Venäjällä asuu sadan eri kansallisuuden edustajia, joiden ainut yhdistävä tekijä on yhteinen hallinto ja lainsäädäntö. Vuosisatojen aikana eri puolilta suuntautunut muuttoliike ja valloitukset ovat luoneet Aasian ja Euroopan mantereilta peräisin olevat kielet, uskonnot ja kansanperinteet, jotka ovat säilyneet sorroista ja kommunismista huolimatta kansojen elämässä. Kieliä on neljästä eri kieliperheestä: indoeurooppalaisesta, altaailaisesta, kaukasialaisesta ja uralilaisesta. Pääkieli on venäjä, muuten Venäjällä yli 100 äidinkieltä. Venäjän pääkaupunki on Moskova. Valtiomuoto on tasavalta ja valtiopäämies on presidentti, joka valitaan kuudeksi vuodeksi kerrallaan. Sama henkilö voidaan valita enintään kahdelle peräkkäiselle kaudelle. (Федеративное устройство России.).

Julkisesti Venäjä näyttää ”pelottavalta karhulta”, yksityisesti se on ihmisläheinen, pehmeä ja lämmin kansa, jossa ystävysverkosto on tärkeä ja luo sosiaalista ja henkistä turvallisuutta (Salo-Lee, Malberg, Halinoja 1998, 152). Venäjä on kansakunta, jota kohtaan monella suomalaisella on yhä vahvoja asenteita. Monen mielestä tuntuu, että kyseessä on kova yhteiskunta, mutta Venäjällä on paljon lämpimiä ihmisiä. Siellä omista pidetään huolta. Venäläiset ovat luonteeltaan optimistisia, uskovat ja luottavat

huomiseen, ovat vieraanvaraisia ja osaavat tehdä juhlan pienistä iloista (Salo-Lee, Malberg, Halinoja 1998, 152).

Small talk on välttämätöntä, se on ystävällisyyttä ja lämmittelyä joissa tiedustellaan toisten mielentilaa ja vasta sitten siirrytään liikeasioihin (Mikluha 1988, 168). Venäläisen keskustelutyyli on aika kohteliasta ja siihen kuuluu perinteisesti teitittely. Amerikkalaistyylinen small talk ei sovi venäläisten mentaliteettiin. Yleensä puhutaan jostain asiasta ja aiheet vaihtelevat kirjallisuudesta politiikkaan, tai elämän suuren tarkoituksen pohtimiseen. (Salo-Lee, Malberg, Halinoja 1998, 153.) Keskusteluaiheet venäläisillä ovat vapaat ja esitettävät kysymykset ovat henkilökohtaisempia kuin suomalaisilla (Mikluha 1988, 168).

Venäläisessä kulttuurissa naiset otetaan huomioon naisina, joille annetaan kohteliaisuuksia ja kukkia (Salo-Lee, Malberg, Halinoja 1998, 154). Lahjojen antaminen on luonnollista ja tarkoituksenmukaista. Kukkien antaminen on yleistä, siihen ei tarvitse olla syytä. Kukkia tulee olla pariton määrä, koska parillinen määrä viedään vain hautajaisiin. Lasten ja kodinhoito on enemmän naisten hartioilla, sekä isyyslomaa venäjällä ei ole olemassa. Usein samassa asunnossa asuu monta sukupolvea, asunnotkaan eivät ole isoja. Isovanhemmat ovat kasvattamassa lapsenlapsia. Näin vanhemmat voivat olla työelämässä, koska Venäjällä ei makseta äitiysrahaa. Vanhainkoteihin joutuvat vain perheettömät tai ”tarpeettomat” ihmiset, muuten lapset aina hoitavat vanhempia loppuun saakka. Vanhempia kunnioitetaan eivätkä lapset kutsu heitä nimillä vaan heitä kutsutaan äidiksi ja isäksi.

Venäläiset ovat hyvin taikauskoisia, uskovat ihmeparantajiin, ennustajiin ja selvännäkijöihin. Esimerkiksi jos venäläinen on menossa matkalle ja laukut on pakattu, on tapana istahtaa hetkeksi. Se tavallaan suojelee matkan aikana onnettomuuksilta. Viheltämisen sisätiloissa uskotaan tuottavan taloudellista tappiota, roskien vieminen illalla aiheuttaa juorujen ja kateellisuuden juurruttamista perheen ympärille. Monet ihmiset ottavat taikauskot tosi vakavasti ja suuttuvat, jos tehdään toisella tavalla, eikä usko samoihin esivanhemmilta perintyneihin asioihin. Itse tällä hetkellä haaveilen, että kohta vihdoinkin pääsen kampaamoon, tukka on jo puoli vuotta leikkaamatta ja vanhemmat eivät anna lupaa siihen. Raskaana olevat eivät voi leikata hiuksiansa, koska uskotaan, että muuten lapsi voi periä ohuet ja huonot hiukset.

Venäläisten elämänrytmi on nopeaa, varsinkin isoissa kaupungeissa. Tyypillinen sanonta "aika on rahaa". Tapaamisaikoja ei noudeta tarkasti ja myöhästyminen on tyypillistä. Parempi on hoitaa enemmän asioita ja myöhästyä hieman tapaamisesta kuin odottaa ilman tekemistä.

Aidot venäläiset ruokalajit ovat blinit, marinoidut ja suolaiset vihannekset, keitot, hillot ja tietysti leipä. Venäläisessä keittiössä käytetään paljon luonnonantimia kuten marjoja, kalaa ja sieniiä. Venäläiselle ruuille on tyypillistä ruokien runsaus ja monipuolinen valinta oli sitten juhla tai tavallinen perheen päivällinen. Venäläinen päivällinen ei ole mitään ilman keittoja. Teestä ja vodkasta on tullut kansallisjuomia.

Venäjä on Suomen naapurimaa ja monet ruokalajit ovatkin suomalaisille tuttuja, esimerkiksi blinit, pasha ja borssikeitto. Suomalaisten ja venäläisten yhteiskuuluvuutta lisää myös vodka ja sauna. Venäläinen sauna kutsutaan banjaksi, joka on kostean löylyn sauna suomalaisen saunan ollessa kuivan löylyn sauna. Vaikka molemmat kansat juovat perinteisesti vodkan raakana, juomatavoissa on kuitenkin eroja. (Salo-Lee, Malberg, Halinoja 1998, 152-153.)

Juhlatilaisuudessa alkoholijuomat ovat yleensä ruokapöydässä ja isäntä tai muut miehet kaatavat laseihin, mutta eivät koskaan naiset. Pöytätapoihin kuuluu maljapuheita ja kilistämistä, koska ilman puhetta juominen on juopottelua (Mikluha 1988, 170-171). Yleisiä seurustelujuomia ovat vodka, viini ja samppanja. Venäläisessä juomakulttuurissa tavoitteena ei ole humalanhaku vaan alkoholi kuuluu perinteisesti seurusteluun. On tärkeä osata juoda tulematta humalaan, sen takia juomat kannattaa valita tarkkaan. On olemassa tietyt juontitavat ja säännöt, sellaiset kuin ”ei saa nauttia erilaisia juomia samalla kertaa”, ”kannattaa siirtyä miedoista vahvempiin juomiin” sekä juomisen ohella kannattaa nauttia zakuskaa- lämpimiä ja kylmiä ruokia.

Venäläisten mielestä ruuassa on tarvittava määrä nestettä ja sen takia tavalliseen ateriaan ei yleensä kuulu ruokajuomia. Lapset juovat maitoa, teetä tai hedelmäkompottia. Mehut ja muut juodaan huoneenlämpöisinä, varsinkaan lapsille ei ikinä laiteta jäitä. Aterian jälkeen juodaan teetä, vain harvat juovat kahvia. Teetä nautitaan makeisten kanssa.

Venäjä on mahdollisuuksien maa ja Pietari sen kulttuurinen keskus. Kaupungissa on kaikkea. Erityisenä vetovoimana esiintyy musiikki ja baletti. Koko kaupungin keskusta on historiallinen nähtävyys lukuisien teattereineen, museoineen ja muiden nähtävyyksineen. Pietari on ihana varsinkin keväällä ja syksyllä. Se on mielenkiintoinen sekoitus venäläistä ja länsimaista kulttuuria. Pitkiä katuja, lukuisia kauppia, kahviloita, ravintoloita, suuria kauppakeskuksia ja kukkaistutuksia on joka paikassa.

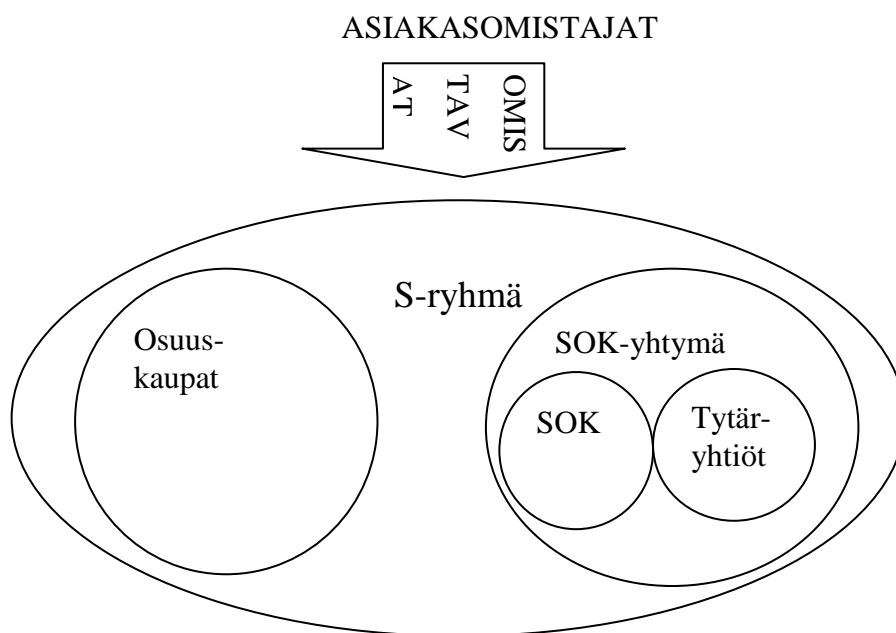
Suomen ja Venäjän rajalla itäinen ja läntinen kulttuuri kohtaavat toisensa. Konfliktieihin ja epäluuloihin vaikuttavat erilaiset toisistaan poikkeavat maailmankatsomukset. Protestanttisuus ja ortodoksisuus ilmenevät näiden kansakuntien luonteessa. Ensimmäisen maailmankuvaa johtaa rationaalisuus sekä työnteon kunnioitus korostuu, samoin myös täsmällisyys ja järjestys. Yllä mainittuja arvoja edustavat ”oikea” tapa ajatella ja ne tulevat kansan elämään kasvatuksen, kansaperinteen ja kulttuurin kautta. Näin olleen venäläisiä sanotaan laiskoiksi, epäluotettavaksi ja epärationaaliseksi, vaikka se johtuu enemmän siitä, että venäläisillä näillä arvoilla on toinen asema. Tästä voi tehdä sellaisen johtopäätöksen, että venäläiset ovat erilaisia kuin suomalaiset, mutta eroja on myös suomalaisten ja venäläisten omassa piirissä. (Salo-Lee, Malberg, Halinoja 1998, 151-152.)

Venäjällä ei mikään toimi eikä järjesty loogisesti. Ulkomaalaisten silmissä aluksi tuntuu, että kaikki on kaaosta, eikä kukaan huolehdi mistään tai tiedä mistään mitään. Kaikki pitää tehdä kirjallisesti ja kolmena kappaleena, kun kotimaassa on toisinpäin, kaikki on loogista ja helppoa. Kuitenkin asiat järjestyvät aina jollain tavalla, siihen vain pitäisi tottua ja omaksua venäläisten asenne asioiden hoitoon. Samanlaiset asenteet ja asioiden hoitotavat esiintyvät myös muissa slaavilaishätköisissä maissa. Kulttuurin ja yhteiskunnan ymmärtäminen auttaa löytämään järjettömillekin asioille loogisia vastauksia. On hyvä muistaa, että jokaisella ihmisellä on takana oma kulttuurinen taustansa, joka vaikuttaa tapaan nähdä asiat. Aina on helpompi ymmärtää toista ja sen kulttuuria yrittämällä ajatella asioita hänen kannaltaan.

#### 4 SOK: ORGANISAATORAKENNE

Suomen ensimmäiset osuuskaupat syntyivät 1800-luvun lopussa. Osuustoiminnan perinteiset arvot olivat yhteisöllisyys sekä palvelujen ja tavaroiden tarjoaminen asiakkailleen helposti ja edullisesti. Yllämainitut arvot ohjaavat S-ryhmän toiminta myös tänäpäivänä. (Sokos Hotel Ilves 2013.)

S-ryhmä on suomalainen vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto, jonka muodostavat osuuskaupat ja Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) tytäryhtiöineen. Tärkeämmin S-ryhmän rakenne näkyy kuviossa 2. S-ryhmä harjoittaa liiketoimintaa ketjutoimintaperiaatteilla, jossa on keskitetty hankinta. Asiakasomistajille ketjumainen liiketoiminta takaa tuotteiden ja palveluiden tasaista laatua, tehokkuutta sekä edullisia hintoja. (S-kanava 2012a)



Kuvio 2. S-ryhmän rakenne (S-kanava 2012a).

Sokos Hotels -ketjulla on yhteensä yli 50 hotellia ja sen omistaa Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK), joka toimii muun muassa S-ryhmän osuuskauppojen keskusliikkeenä: SOK-yhtymän liikevaihto vuonna 2011 oli 11 280 miljoonaa euroa ja konsernin henkilöstön määrä lähes 10 000 ihmistä Sokotel Oy on SOK:n tytäryhtiöt: Virossa A/S Sokotel ja Venäjällä OOO Sokotel (Sokos Hotels 2012c; S-kanava 2012a.)



#### 4.1 Kohdeyritykset

Opinnäytetyössä tutkin Sokos Hotels ketjun Sokos Hotel Ilveksen ja venäläisten tytäryhtiön OOO Sokotelin Sokos Hotel Vasilievskyn kulttuurieroja emoyhtiön näkökulmasta. Kohdeyritysten valintaan vaikuttivat yritysten koko ja toiminnan jatkuvuus kohdemaassa. Tutkimuksen laadun vuoksi valitsin samankaltaisia hotelleja, joiden toiminta on vakiintunutta.

Sokos Hotel Ilves ja Sokos Hotel Vasilievsky kuuluvat S-ryhmän Sokos Hotels -ketjuun, joka on Suomen tunnetuin ja suurin hotelliketju. Ketjuun kuuluu yli 50 hotellia, joista suurin osa sijaitsee Suomessa, yksi Virossa ja kolme Venäjällä. Muut S-ryhmän hotelliketjut ovat Radisson Blu ja Holiday Club. (Sokos Hotels 2012a.)

Tamperelainen uudistunut kansainvälinen Sokos Hotel Ilves sijaitsee aivan kaupungin ydinkeskustassa hyvien liikenneyhteyksien ja ostopotentialien äärellä (Sokos Hotel Ilves 2013). Hotelli on 19-kerroksinen. Keskeisen sijainnin takia kaupungin palvelut ovat helposti saatavilla, joten hotelli sopii hyvin niin kaupunkilomailuun kuin työmatkustajillekin. (Sokos Hotels 2012e.)

Pietarissa on yhteensä kolme Sokos hotellia ja ne kaikki tekevät monipuolista yhteistyötä esimerkiksi työntekijöiden perehdyttämisessä. Tämä antaa mahdollisuuden laajentaa tietämystä koko yrityksen toiminnasta ja mahdollistaa työntekijöiden kierrätystä hotellista toiseen, kuten on tapahtunutkin Sokos Hotel Vasilievskyssä.

Sokos Hotel Vasilievsky sijaitsee Vasilin saarella, josta on 10-15 minuutin kävelymatka moniin Pietarin nähtävyyksiin, kuten kauppahalliin, viehättävään Pyhän Andreksen tuomiokirkkoon, Taideakatemiaan sekä Kunstkamera museoon jne. Pietarin nähtävyydet kuten Eremitaasi, Iisakin kirkko ja Amiraliteetti ovat nekin vain lyhyen noin 15 min kävelymatkan päässä hotellilta, Nevan toisella puolella. Hotellin läheisyydessä on vilkas kävelykatu ja lähimmälle metroasemalle Vasiliostrovskaya on n 7 min kävelymatka. (Sokos Hotels 2013.)

Tytäryhtiössä keskitytään asiakaspalveluun, kulttuurieroihin ja niiden näkymiseen asiakaspalvelussa, emoyhtiön yrityskulttuuriin, kommunikaatioon ja osastojen väliseen

yhteistyöhön (Oksanen, 2007.) Kokonaisuudessa Vasilievsky on siisti ja tyylikäs, henkilökunta on ystävällinen ja asiantunteva, kaikki puhuvat erittäin hyvää englantia, palvelu on yksilöllinen ja asiakaslähtöinen. Sijainti on todella hyvä, aivan Pietarin historiallisessa keskustassa, lähellä Nevan rantaa ja Pietarin päänähtävyydet ovat vain lyhyen kävelymatkan päässä hotellilta. Hotellissa on helppo asioida. Hyvät kokoustilat. Hotelli muuttuu trendien mukaan ja on joustava. Hinta-laatusuhde on paikallaan. Kolmesta Sokos hotellista Sokos Hotel Vasilievsky on varausten perustella suosituin. Hotellilla on yhteistyökumppanit, hyvät suhteet ja pysyvä asiakaskunta.

Vaikka tytäryhtiössä suomalainen johto opiskelee venäjän kieltä, kuitenkin organisaatiokielenä on käytetty englantia. Englannin kieli on molemmille kulttuureille vieras kieli, joka yhdistää niitä ja helpottaa kommunikaatiota organisaatiossa.

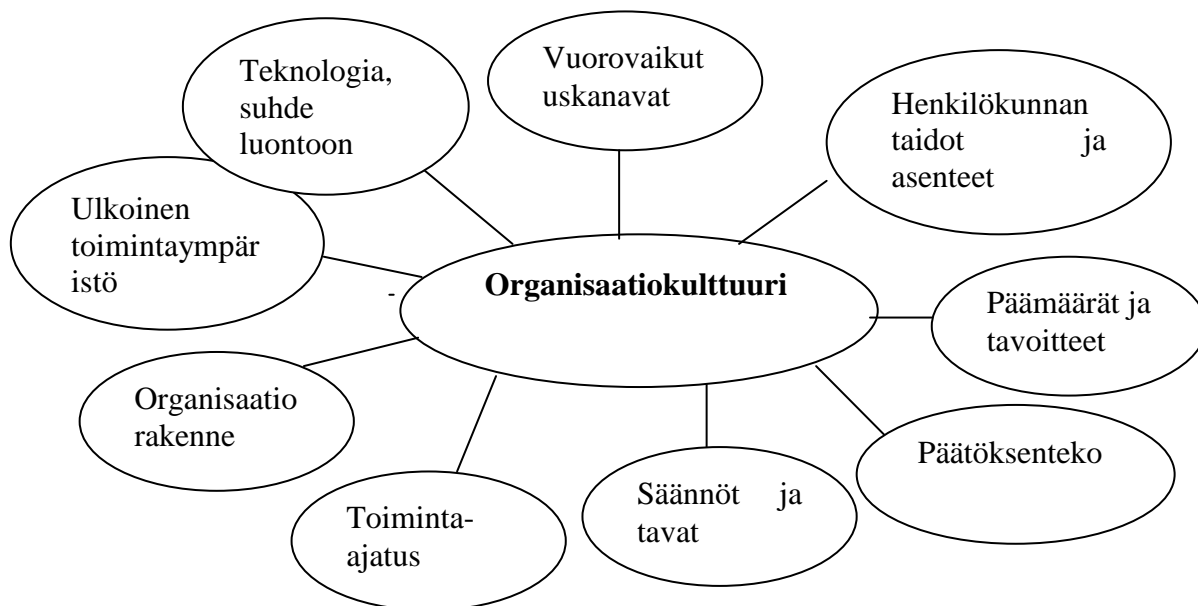
Sokos Hotels -ketju pyrkii luomaan mielikuvan hotellista, joka on luotettava, korkeatasoinen ja helposti lähestyttävä. (Sokos Hotels 2012a.) Sokos Hotel Ilves ja Sokos Hotel Vasilievsky toimivat pitkälti ketjun asettamien ohjeiden mukaan. Markkinointi ja hinnoittelu ovat Sokos Hotels- ketjun päätettävissä, mutta palvelu kuitenkin syntyy hotellin työntekijöiden, hotellihuoneiden, ravintolapalveluiden ja muiden palveluiden kautta. Asiakaspalvelu onkin hotellin yksi tärkeimmistä toimintatavoista, jonka kautta asiakas kokee elämyksiä.

## 4.2 Organisaatiokulttuuri

1980- luvun lähtien johdon kirjallisuudessa väitettiin, että yrityksen menestys perustuu yhteisiin ajatus- ja toimintatapoihin. Holfstede (Holfstede 1993, 38) on kuvannut yrityskulttuurin käsitettä ”organisaation psykologiseksi varallisuudeksi, jota voidaan käyttää ennustettaessa, mitä organisaation rahavaroille tapahtuu seuraavien viiden vuoden kuluessa”.

Organisaatiossa työskentelevät ihmiset omaavat erityisen vuorovaikutustapansa toimia muiden ihmisten kanssa, joka erottaa heidät muiden organisaatioiden jäsenistä. Organisaatiokulttuuri eroaa kansallisesta kulttuurista monella tavalla. Organisaatiokulttuuri ei välttämättä vaikuta kulttuurissa ihmisen arvoihin asti, se on sosiaalinen järjestelmä johon ihmiset kuuluvat ja ovat velvollisia toimimaan

organisaation kulttuurisääntöjen mukaan vain työaikana ja irtisanovat siitä jonakin päivänä. Kansallinen kulttuuri kulkee mukana ihmisten jokapäiväisessä elämässä. (Holfstede 1993, 38, 256-257.) Kansainvälisen organisaation toiminnassaan kuitenkin on otettava huomioon molempien kulttuurien näkökulmat.



KUVIO 3: Organisaatiokulttuurin riippuvuus ulkoisista ja sisäisistä tekijöistä (Shein 2001, 44-74.)

Organisaatiot, joilla on vahva kulttuuri, herättävät ihmisissä erilaisia tunteita. Kansalliset kulttuuritekijät vaikuttavat organisaatiokulttuureihin. Kuviossa 3 näkyy organisaatiokulttuurin riippuvuus muista toiminnoista. Tutkimukset osoittavat, että arvojen rooli verrattuna käytäntöjen rooliin kansallisella ja organisaation kulttuurin tasolla eivät kohtaa keskenään. Näiden välissä olevat käytäntöjen erot ovat kuitenkin isommat kuin arvoerot. Kansallisella tasolla kulttuurierot näyttäytyvät enemmän arvojen roolissa ja vähemmän käytännöissä. Organisaation tasolla kulttuurieroja taas on enemmän käytännöissä, kuin arvoissa. Tutkimustulosten mukaan organisaation kulttuurin ytimenä ovat yhteiset näkemykset jokapäiväisessä käytännössä. (Holfstede 1993, 258, 260-262.)

Organisaatiopsykologian alan perustajan Edgar Scheinin ajatuksien mukaan ei ole olemassa väärää tai oikeata, parempaa tai huonompaa kulttuuria, vaan parhain lopputulos on saavutettavana jos yritysten kulttuuri sopeutetaan yritysten tavoitteisiin sekä kohdemaan toimintaympäristöön. Organisaatiokulttuurilla on suurta merkitystä,

sillä kulttuuriset arvot ja ajatusmallit määrittävät strategian, päämäärän sekä toimintatapoja. Kulttuurin roolin ymmärtäminen organisaation elämässä tuottaa toimivampia sekä tuloksellisempia organisaatioita. (Shein 2001, 29.)

Edgar Sheinin ajatusmallin mukaan jokaiselle organisaatiolle on kehitettävä toteuttamiskelpoista strategiaa siitä mitä ja miten kyseisessä organisaatiossa tehdään. Organisaatiokulttuuri riippuu eri ulkoisista ja sisäisistä tekijöistä (kuvio 3). Organisaation strategia ja toiminta-ajatus, päämäärät ja tavoitteet, ulkoinen toimintaympäristö, säännöt ja toimintatavat, päätöksentekotavat, vuorovaikutuskanavat, teknologia, suhtautuminen luontoon, sekä työntekijöiden taidot ja asenteet vaativat omaperäisiä organisaatorakenteita, järjestelmiä ja prosesseja. (Shein 2001, 44-74.)

Sokos Hotellien toiminnassa tulisi näkyä S-ryhmän perusarvoja, joita ovat asiakaslähtöisyys, vastuullisuus, tuloksellisuus, uudistuminen sekä kumppanuus. Osaava ja motivoitunut henkilöstö on Sokos Hotellien menestymisen kannalta erityisen tärkeää. Ketju huolehtii henkilöstön hyvinvoinnista mm. osaamisen kehittämisellä, monipuolisilla palkitsemiskeinoilla sekä laadukkaalla esimiestyöllä. Henkilöstön viihtyvyyttä työssään mitataan säännöllisesti työtyytyväisyystutkimuksella. (Sokos Hotels 2012a.)

OOO Sokotelin kohderyhmiä ovat paikalliset ja ulkomaiset liike- ja vapaa-ajanmatkustajat, joista suomalaisten osuus asiakkaista on suhteellisen suuri. Strategiset päätökset ja tiedot kulkevat organisaation yksiköiden sisällä avainhenkilöiden kautta. Ketjun johto Venäjällä on suomalainen. Suurin osa henkilökunnasta on venäläisiä, kuitenkin siivouspuolta hoitavat koulumattomat lähes kadulta palkatut maahanmuuttajat. Tytäryhtiön toimintaa ja yrityskulttuuria ohjaavat emoyhtiön yhteiset arvot: asiakaslähtöisyys, vastuullisuus, tuloksellisuus, uudistuminen ja kumppanuus, jotka ovat pehmeitä, feminiinisiä arvoja. Yhteisten arvojen juurruttaminen kohdemaassa on tärkeää ja se huomioidaan muun muassa työntekijöiden perehdyttämisessä. Tavoitteena on, että työntekijä ymmärtää yrityksen arvoja ja osaa toimia niin, että asiakkaalle annetut lupaukset täyttyvät. Sekä esimiehillä, että henkilökunnalla on mahdollisuus perehdytykseen Suomessa, lisäksi henkilökunnalle on järjestetty kielikursseja. Johtamisessa noudatetaan suomalaista matalan valtaetäisyyden mallia, mutta myös huomioidaan paikallisten työntekijöiden odotukset tarkemmasta valvonnasta esimies-alaisuudessa sekä ongelmatilanteisen ratkaisemisessa.

Yksi tärkeimmistä Sokos Hotels -ketjun asiakassegmenteistä on asiakasomistajat, jotka luetaan vapaa- ajanmatkustajiin. Suurin osa heistä on kaksin matkustavia aikuisia pariskuntia, mutta varsinkin kesäisin Sokos Hotelleissa käy paljon lapsiperheitä. Sokos Hotels -ketjun hotellit on luokiteltu Onni Oravan perhehotelleiksi ja niissä on kehitelty lapsille omaa toimintaa. Markkinointi ja bonuskorttijärjestelmä on luotu palkitsemaan asiakasomistajia, jotka saavat etuja itselleen kaikessa päivittäisessä asioinnissa. Ostojen ja palveluiden keskittäminen S-ryhmälle tuo asiakkaille ostohyvityksiä sekä tuote- ja palveluetuja. S-ryhmän visio on: ”Halutuimmat ja kattavimmat palvelut asiakasomistajan omasta kaupasta”. (S-kanava 2012b.) S-ryhmä haluaa palvella kaikkia ihmisiä yksilöllisine tarpeineen ja helpottaa yksilökeskeisten tavoitteiden saavuttamista. S-ryhmän visio edustaa henkilökohtaisia arvoja, kuten yksilön valinnanvapautta ja helppoa saatavuutta.

Sokos Hotelleissa käy paljon sekä kotimaisia että ulkomaalaisia työmatkustajia. Heitä varten on kehitetty oma liikematkustajan etukortti S-Card, jolla saa erilaisia hotellikohtaisia etuja sekä pisteitä yöpymisistä. (Sokos Hotels 2012d.)

Ulkoiseen toimintaympäristöön kuuluvat asiakkaiden ja kilpailijoiden lisäksi myös muut sidosryhmät. Kohdemaan lakijärjestelmä, taloudellinen tilanne, pankit, vakuutusyhtiöt, byrokratia, kulttuurillinen, poliittinen ja ekologinen ympäristö ovat jättäneet oman jälkensä liiketoiminnassa. Jossakin kohdissa se esittäytyy rajoittavana tekijänä yritysten arvojen ja tavoitteiden toteutettaessa.

Suurempiin haasteisiin Venäjällä kuuluu palvelun ja laadun tuottaminen ja sen tasaisuus, henkilökunnan saatavuus ja valmennus, sitoutuminen työhön, sekä henkilökunnan vaihtuvuus. Usein maksavat asiakkaat koetaan kiusallisiksi rauhanhäiritsijöiksi. (Oksanen, 2007). Asiakaspalautteet, varsinkin negatiiviset eivät koskaan pääse johdolle asti, koska ne laitetaan suoraan roskakoriin. Usein palvelun laadun saavuttamisessa auttavat valmennus ja jatkuva kouluttaminen, mutta suuren vaihtuvuuden ansiosta valmennus vaatii runsaasti voimavaroja sekä aikaa, mikä ei ole aina mahdollista.

Palvelukulttuuri Venäjällä ei ole samalla tasolla kun Suomessa. Suomalaiset ovat tottuneen henkilökohtaiseen palveluun ja vastaanottovirkailijan hymyilemistä pidetään

olennaisena, mikä Venäjällä ei ole itsestään selvää. Kuitenkin viime aikoina venäläinen palvelutaso on muuttunut parempaan suuntaan kansainvälisemmäksi ulkomaamatkailun ansiosta. Suurkaupungeissa hotellitoiminta perustuu maksukykyisiä asiakkaita tavoitteleviin yrityksiin, joissa palvelun laatu on keskeinen. Tärkeä laadun mittari on henkilökunnan viestintä- ja markkinointiosaaminen. Korkeatasoisten yritysten asiakaskunta maksaa korkean hinnan huomioonnotosta, joten henkilökunta valitaan ja perehdytetään tarkkojen kriteerien mukaan. Pienissä perheyriyksissä palvelun laadussa näkyy ”omat kasvot”. (Oksanen, 2007). Sokotel tarjoa kilpailijoita asiakaslähtöisempää ja ystävällisempää palvelua.

Palveluala Venäjällä kärsii työvoimapulasta, se ei ole yhtä arvostettua eikä siitä voi tulla ura. Se sopii yleensä nuorille väliaikaisena työnä ja laittomasti oleskeleville maahanmuuttajille. Muistan itse, että vanhemmat ovat aina pelotelleet sanoen: ”Jos et pääse yliopistoon tai korkeakouluun, niin joudut palvelualalle”.

Ollessaan harjoittelemassa Vasilievskyssa huomasin, että Venäjällä palvelualojen palkkataso on tosi alhainen minkä takia monet vastaanottotyöntekijät saadessaan valmennusta ja kokemusta lähtevät toisiin hotelleihin tai vaihtavat kokonaan palvelualan kevyempään kansainvälisyyttä ja kielitaitoa vaativiin toimistotöihin, jotka tarjoavat parempien palkojen lisäksi kevyemmän työn ja säännöllisen työajan. Suomessa palvelualojen ammattiliitto pitää työntekijöiden palkkatason kohtuullisena mikä antaa mahdollisuutta sosiaaliseen tasa-arvoon. Vasilievskyssa henkilökunnan sitouttamiseen käytetään etuuksina, esimerkiksi päivän ateria ja välipalat veloituksetta, lahjakortteja Suomen hotelleihin ja edullisia henkilökuntahintoja, henkilökunnalle suunnattu bonusjärjestelmä sekä koulutus. Kuitenkin henkilökunnan vaihtuvuus on vieläkin aika suuri.

Työn tehokuutta Vasilievskyssa pidetään yllä esimiehen valvonnalla ja ohjauksella. Sisäisellä valvonnalla tavoitellaan työntekijöiden joustavuutta työtehtävissä oman esimiehen esimerkin kautta. Sokotelin myynti- ja markkinointijohtaja Satu-Johanna Oksanen uskoo, että suomalainen demokraattinen yrityskulttuuri on onnistumisen keino myös venäläisessä toimintaympäristössä ja se on työssä viihtymistä lisäävä tekijä. ”Uskon vankasti, että kun ihmisellä on hyvä olla työpaikalla, on hänen suhtautumisensa niin asiakkaisiin kuin kollegoihinsa toisenlaista kuin silloin, jos hänelle ei anneta mahdollisuutta itsenäiseen ajatteluun ja toimintaan”. (Oksanen, 2007).

Sokotelissa pyritään noudattamaan emoyhtiön sääntöjä ja toimintatapoja. Mutta käytännössä niitä ei voida täysin noudattaa, johtuen venäläisestä kulttuurista ja kulttuurinarvoulottuvuuksista. Emoyhtiön toimintatapojen juurruttaminen Venäjälle tuo haasteita myös eri aikakäsityksen vuoksi.

Ympäristöasioista Venäjällä ei ajatella samalla tavalla kun Suomessa. Ekologinen ajattelu on vielä tuntematonta, vaikka siitä puhutaan jo aika usein. Venäjän kansa ei vielä ole tulevaisuusorientoitunutta ja suhtautuu luontoon kuin se olisi loppumaton ja ilmainen. Teknologian kehitys Venäjällä on länsimäistä hitaampaa. Vankka byrokraattinen systeemi ja tottumukset toimivat vanhan tavan mukaan, eikä anna mahdollisuuksia kehitykseen.

Kansallisten kulttuurierojen perusteella voi rakentaa organisaatiokulttuurin toimintamalleja tavoitteisiin pääsemiseksi. Sokos hotelliketjussa hallitsee suomalainen yrityskulttuuri. Sokos Hotellit on kansainvälinen ketju, jolla on selkeä arvopohja eri toimipisteissä. Ketjun arvojen välityksessä venäläiseen tytäryhtiön on otettava huomioon Venäjän kulttuuria ja sen toimintaympäristöä koskevia asioita.

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimukseen haluttiin saada eri toimintaympäristöissä työskentelevä vastaanoton henkilökunta. Kohdeyritykseksi valitsin tamperelainen Sokos Hotel Ilves ja Pietarissa toimiva Sokos Hotel Vasilievsky.

Tutkimus on määrällinen ja aineisto kerättiin käyttäen kyselylomakkeita. Kysymyksiä oli yhteensä 35. Tutkimus suoritettiin helmikuussa 2013 ja vastaukset käsiteltiin Tixel tilasto-ohjelmalla.

Ilvekseen vein suomenkieliset lomakkeet henkilökohtaisesti ja Vasilievskyyn lähetin venäjänkieliset lomakkeet sähköpostitse. Vastaukset olen pyysin lähettämään suoraan minulle tai esimiehen kautta. Ilveksessä sovittiin erikseen, että haen vastauksen henkilökohtaisesti. Vastausaika oli 1,5 viikkoa ja odotuksena oli se, että vastaukset venäläisiltä työntekijöiltä tulevat viivästyksenä. Yllätyksenä oli, että se meni juuri toisinpäin. Venäjältä sain vastaukset aika nopeasti sähköpostitse, mutta Ilveksessä jouduin käymään useamman kerran ja vastauksissa meni reilu kuukausi.

Olin suunnittelut saavani vastauksia 7 työntekijältä kummastakin hotellista. Tulokset vastasivat odotuksia, eli sain yhteensä 15 vastausta. Ilveksestä sain yhden vastauksen enemmän kuin Vasilievskysta, mutta yksi vastaajista oli harjoittelija.

Sekä venäjänkieliset ja suomenkieliset lomakkeet olivat identtisiä. Lomakkeiden sisällön voi jakaa kolmeen osaan. Ensimmäisessä osassa kysyttiin vastaajien taustatiedot, kuten sukupuoli, ikä, työskentelyaika yrityksessä sekä työsuhde. Kyselyn toinen osa koostui väittämistä, joista piti ympyröidä vastausvaihtoehdot 4-portaisella asteikoilla täysin samaa mieltä - täysin erimieltä. Kolmas osa koostui avoimista kysymyksistä, joissa tiedusteltiin vapaasti muodostettavia henkilökohtaisia mielipiteitä motivoinnista, tyytyväisyydestä, viihtyvyydestä ja sisäisestä viestinnästä.

Lomakkeissa strukturoituihin kysymyksiin oli vastattu aika hyvin muutamaa poikkeusta huomioimatta, mikä johtui enemmän huolimattomuudesta ja kiireestä. Avoimiin kysymyksiin vastattiin, mutta Ilveksen työntekijät olivat jättäneet niihin joko osittain tai



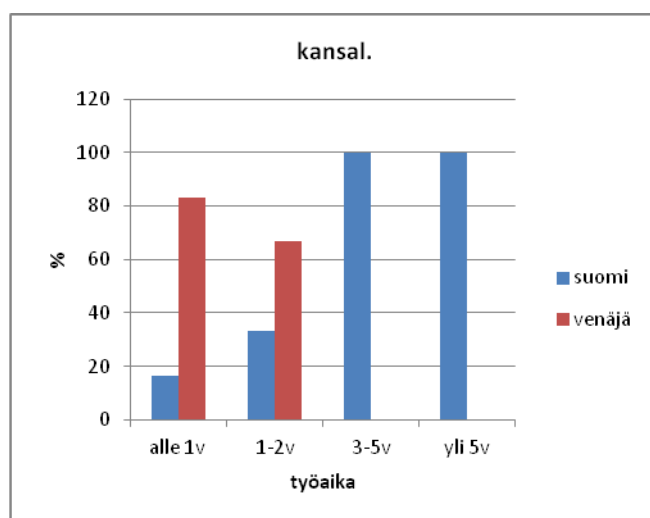
kokonaan vastamaatta. Syitä tähän voimme vain arvailla, asiat joko toimivat, eikä tarvita mitään kehitystä tai sitten se johtuu suomalaisesta passiivisesta ominaispiirteestä.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

### 6.1 Vastaajien taustatiedot

Kyselylomakkeen alussa selvitettiin vastaajien taustatiedot, kuten ikä ja sukupuoli, sekä työsuhteen muoto ja kesto. Kyselykaavakkeen palauttaneita oli kaikkiaan 15, heistä 7 venäläistä ja 8 suomalaista. Vastaajat koostuivat vastaanottotyöntekijöistä sekä yhdestä suomalaisesta harjoittelijasta. Suurin osa vastaajista oli naisia, eli yhteensä 13 naista ja 2 miestä. Miehiä suomalaisista vastaajista ei ollut ollenkaan. Miesten vähemmistö vastaa aika hyvin alan yleistä sukupuolirakennetta, jossa naisia on enemmistö.

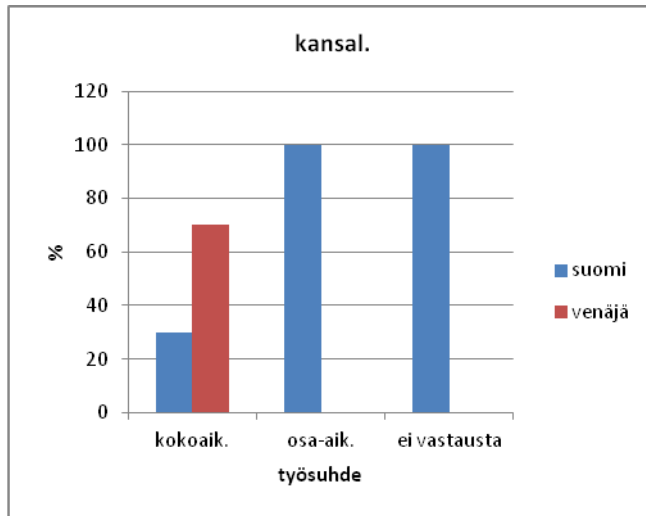
Vastaajien ikäluokka vaihteli 21 ja 45 välissä, keskiarvoksi saatiin 27,6 vuotta. Eniten vastaajista oli 23-vuotiaita (36%) ja 25-vuotiaita (14%), muut ikäluokat olivat 7% jokaista. Venäläiset työntekijät olivat huomattavasti nuorempi kuin suomalaiset. Venäläisten ikäluokka oli 21-25 vuotta.



KUVIO 4. Työsuhteen kesto vuosina

Vastaajien työsuhteen kestosta (kuvio 4) selvisi, että suurin osaa vastaanottotyöntekijöistä työskentelee yrityksessä alle vuoden (40%). Pidemmän ajan työskennelleitä (3-5vuotta) oli 33% vastanneista. Kaikista vähiten oli 1-2 vuotta työskenteleviä (20%) ja yli 5 vuotta työskenteleviä (7%). Venäläiset työntekijät ovat työskennelleet yrityksessä suomalaisia työntekijöitä lyhyemmän aikaa, joko alle vuoden

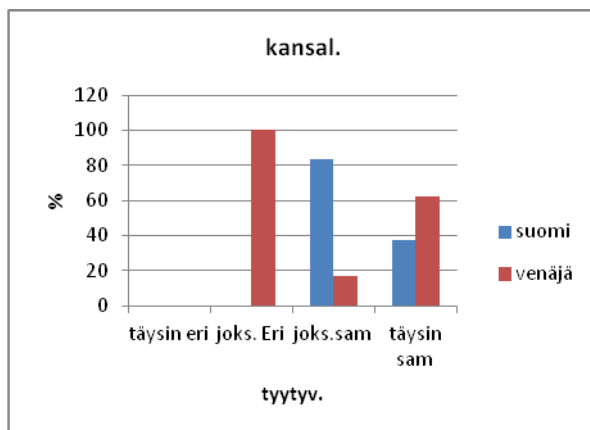
tai korkeintaan 1-2 vuotta. Suomalaiset työntekijät olivat olleet yrityksessä töissä muutamasta kuukaudesta ylöspäin.



KUVIO 5. Työsuhden muoto

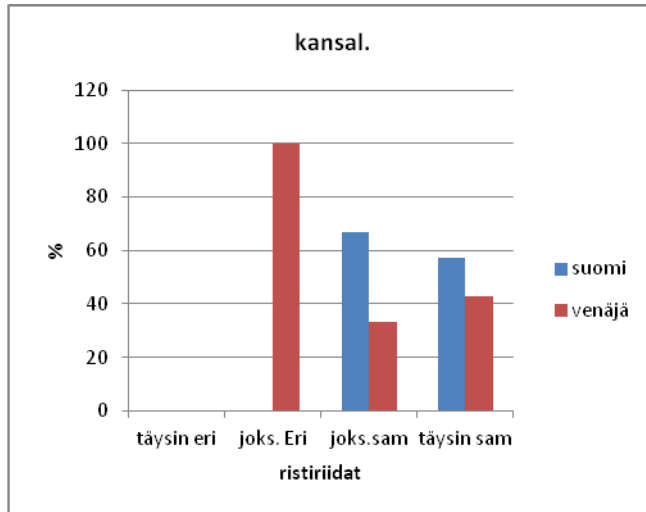
Tuloksista selvisi, että suurimalla osalla vastaajista 71% oli kokoaikainen työsuhde. Kuviossa 5 näkyy, että venäläiset työntekijät työskentelevät vain koko-aikaisessa työsuhteessa. Suomalaisia on sekä koko-aikaisia, että osa-aikaisia työntekijöitä. Osa-aikaisessa työsuhteessa työskenteleviä suomalaisia on enemmän kuin koko-aikaisessa työsuhteessa.

## 6.2 Työtyytyväisyyden tilanne



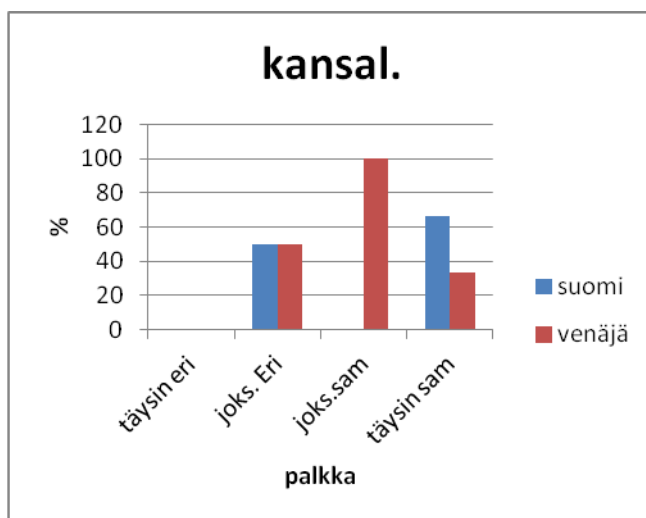
KUVIO 6. Työtyytyväisyys

Molempien kansalaisuuksien vastanneet olivat melko tyytyväisiä työhön (kuvio 6). Täysin tyytymättömiä vastaajia ei ollut kummassakaan kansalaisuudella. Täysin tyytyväisiä työhön olivat 63% venäläisiä ja 38 % suomalaisia. Jossakin määrin tyydyttymättömänä oli yksi venäläinen vastaanotontyöntekijä.



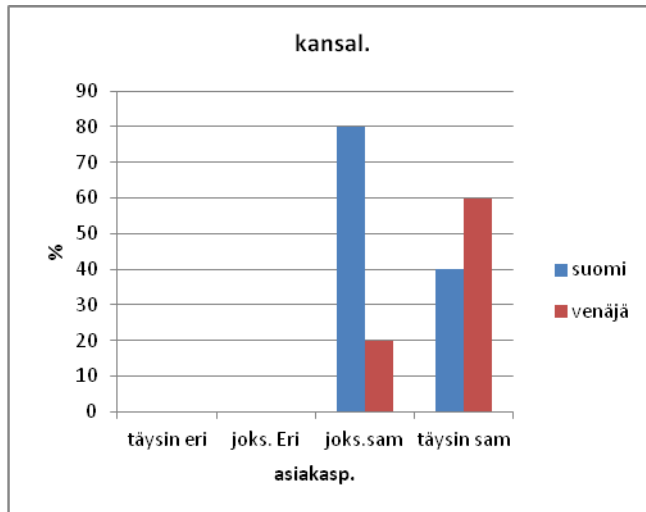
KUVIO 7. Ristiriitatilanteiden selvittäminen työpaikalla

Tutkimuksesta selvisi,että Sokos Hotel Vasilievskyssä ristiriidat selvitettiin heikommin kuin Ilveksessä (kuvio7). Vastaneista ristiriitojen selvittämisen myönsivät 57% suomalaista ja 43% venäläistä. Sekä osittain samaa mieltä ristiriitojen selvittämisestä olivat 63% suomalaisia ja 37% venäläisiä vastaajia.



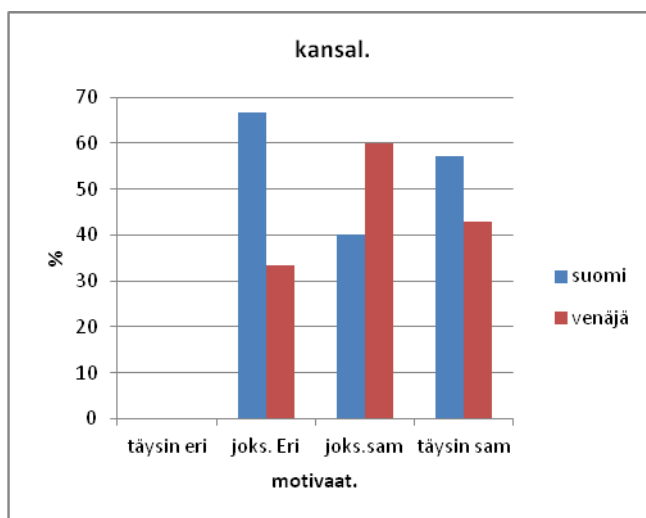
KUVIO 8. Palkan oikeudenmukaisuus

Molempien kansalaisuuksien edustajat (yhteensä 6 henkilöä) olivat yhtä mieltä, että palkka ei määräydy oikeudenmukaisesti (kuvio 8). Kuitenkin suurin osa suomalaisia 67% olivat tyytyväisiä palkkaan, venäläisistä vain 33%.



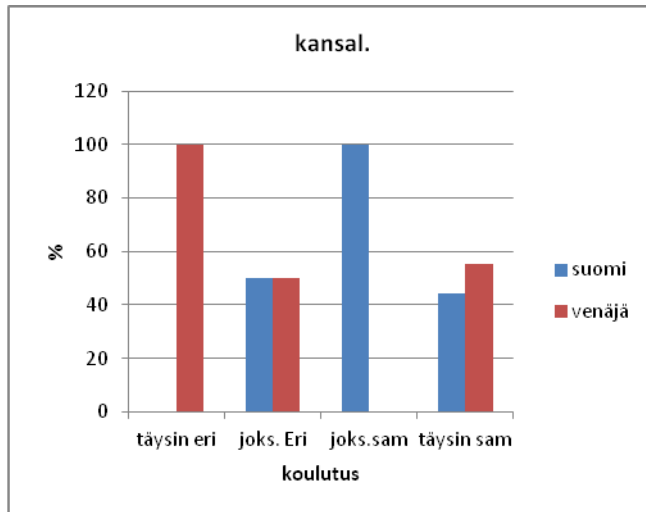
KUVIO 9. Asiakaspalveluhenkisyys

Molempien kansojen edustajat olivat asiakaspalveluhenkisiä (kuvio 9). Vastaajista 10 tunnistivat itsensä täysin asiakaspalveluhenkiseksi, niistä venäläisiä oli 60% ja 40% suomalaisia. Hieman vähemmän asiakaspalveluhenkisiä oli yhteensä 5 henkilöä, joista 80% suomalaisia ja 20% venäläisiä.



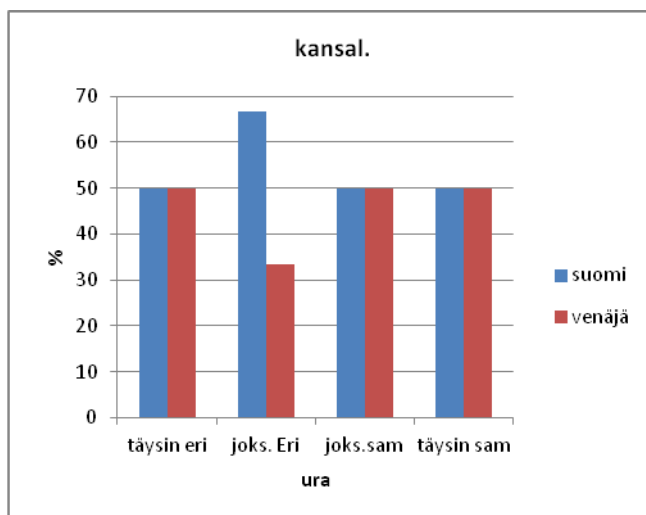
KUVIO 10. Työmotivaatio

Yhteensä 7 vastaajaa oli täysin motivoituneita työhön, niistä 57% suomalaisia ja 43% venäläisiä (kuvio 10). Hieman vähemmän motivoituneita oli yhteensä 5 vastaajaa, joten niistä suomalaisten osuus oli 40% ja venäläisten 60%. Motivaation puute oli kolmella vastaajista, joista 67% oli suomalaisia ja 33% venäläisiä.



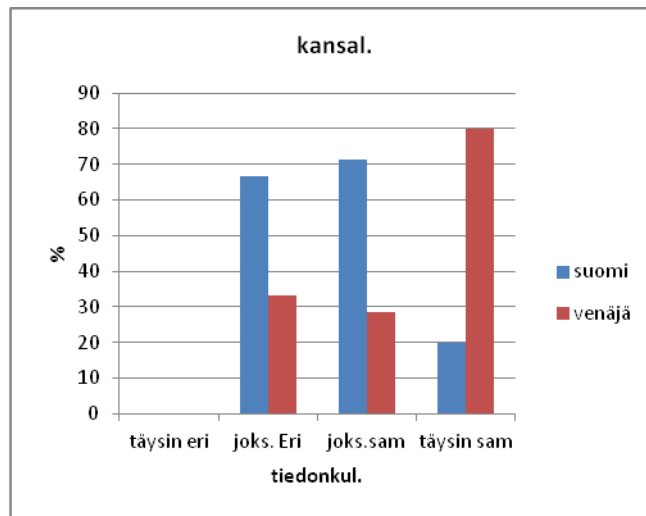
KUVIO 11. Mahdollisuus koulutukseen

Vastaajista 12 olivat saaneet työhön liittyvää koulutusta, joista suomalaisia oli 7 (kuvio 11). Vastaajat, jotka eivät ole saaneet tarvittavaa koulutusta oli 3, yksi niistä oli suomalainen.



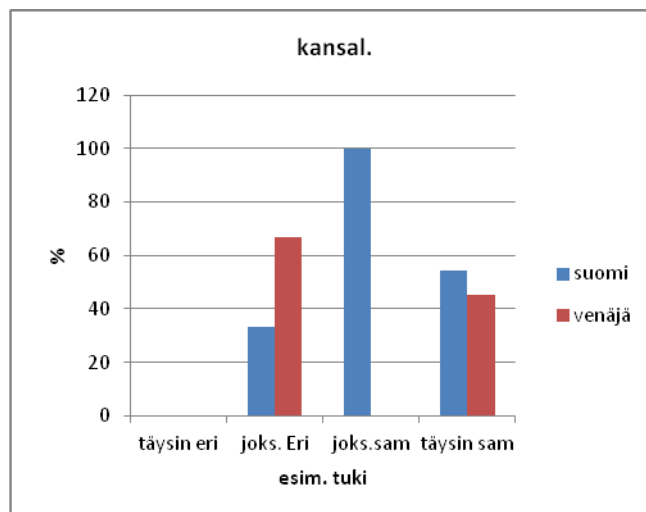
KUVIO 12. Mahdollisuus edetä uralla

Kymmenellä vastaajista oli mahdollisuus edetä uralla, näistä oli 50% venäläisiä ja saman verran suomalaista (kuvio 12). Eri mieltä tästä oli 5 vastaajista, eli 3 suomalaista ja 2 venäläistä.



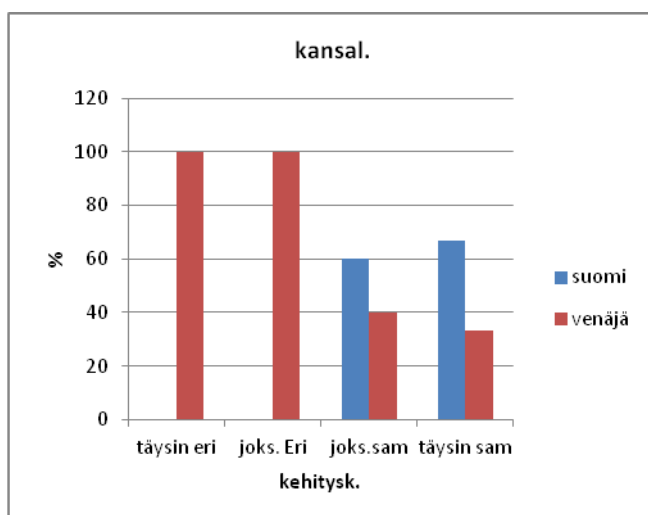
KUVIO 13. Tiedon kulku

Tiedon kulku vastaaneiden mielestä on sujuva molemmissa hotellissa (kuvio 13). Vain 2 suomalaista ja 1 venäläinen vastaajia olivat eri mieltä siitä.



KUVIO 14. Esimiehen tuki työssä

Tuloksien mukaan suomalaiset vastaajat saavat tukea esimieheltä venäläisiä enemmän (kuvio 14). Positiivisesti vastanneista 7 olivat suomalaisia, vain 1 suomalaisista oli eri mieltä.



KUVIO 15. Kehityskeskustelut työpaikalla

Kehityskeskusteluja tytäryhtiössä käydään huomattavasti heikommin kuin Ilveksessä (kuvio 15). Kaikki suomalaiset vastaajat ovat käyneet säännöllisesti kehityskeskusteluissa. Venäläisistä 3 olivat eri mieltä.

### 6.3 Avoimet kysymykset

Suomalaisista vastaajista osa jätti avoimiin kysymyksiin vastaamatta tai osittain vastaamatta. Motivoitavana tekijänä Ilveksen vastaanottotyöntekijät pitivät työkavereita, myyntikilpailuja, palkkaa, etuja, työtehtäviä ja uuden oppimista. Motivoivimmat palkitsemismenetelmät vastaajien mielestä olivat lahjakortit, hotellimatkat ja ruokailut työntäjän piikkiin, muu taloudellinen palkitseminen, suullinen kiitos, henkilökunnan yhteiset matkat ja muu yhteinen vapaa-ajan vietto, ja lisävastuu työtehtävissä mikä auttoi urakehityksessä. Työntekijöiden ja asiakkaiden viihtyisyyttä voisi parannella kolmen vastaajan mielestä riittävällä työvoiman määrällä vuoroissa, aamu- ja iltavuorojen tasoituksella ja etenemismahdollisuuksilla. Kahden vastaajan mielestä tiedonkulkua voitaisiin parantaa palaverien ja kokouksien avulla.

Venäläisten vastaajien mielestä motivoivina tekijöinä olivat työkaverit, asiakkaat, mahdollisuus kehitykseen, taloudellinen palkitseminen ja oikeudenmukainen palkka. Kolme ei vastannut mitään tähän kohtaan. Motivoivat palkitsemismenetelmät vastaajien



mielestä oli suullinen kiitos, mahdollisuus kehitykseen, oikeudenmukainen palkka ja taloudellinen palkitseminen. Työntekijöiden mielestä asiakkaiden viihtyisyyttä voisi lisätä parantamalla työpaikan viihtyvyyttä ja tekniikan toimivuutta, uutta tekniikkaa hankkimalla, erilaisten bonusohjelmien kehittämällä, sisustamalla hotelli uudella tavalla, muun muassa enemmän kauniita ja yksilöllisiä huoneita. Tiedonkulkua voitaisiin parantaa sisäisten kommunikaatiokanavien jatkuvalla ylläpitämisellä ja kehityksellä, jokapäiväisien palaverien avulla, kommunikoimalla työkavereiden kanssa sekä eri osastojen välillä.

Avoimissa kysymyksissä vastaajilla oli mahdollisuus vapaaseen sanaan. Näistä kysymyksistä selvisi, että olisi hyvä puhua asioista enemmän, joten yhteiset palaverit ovat hyödyllisiä. Palaverit ja keskustelut ovat tärkeitä kehityksen ja viestinnän kannalta. Työntekijät viihtyvät, jos työhenkisyys on hyvää ja työt jaetaan tasapuolisesti. Myös työtyytyväisyyttä vastaajien mukaan voitaisiin parantaa laitteiden ja koneiden toimivuutta parantamalla. Kiireessä työskenteleminen aiheuttaa sen, ettei ehdi tehdä määrättyjä tehtäviä ja se aiheuttaa stressiä. Stressiä ei tule niin paljon, jos vuorossa on kaksi tai useampi työntekijä, näin vastuut jakautuvat. Erinomaisen asiakaspalvelun kilpailuedun ja yrityksen menestymisen voi saavuttaa työmotivaatiolla ja sitoutuneisuudella. Sisäisten motivointikeinojen avulla, kuten työntekijän arvostus, kehityskeskustelut ja palautteiden avulla annetaan työntekijälle arvostusta kuulumisesta kyseiseen organisaatioon ja näin annetaan mahdollisuus olla ylpeä siitä. Vastauksista ilmeni, että sitoutuneisuutta lisäävät tekijät olivat hyvät välit työkavereihin, hyvät asiakaspalautteet sekä työpaikkaedut.

## 7 PÄÄTÄNTÄ

Opinnäytetyössä tutkin Sokos Hotels ketjun Sokos Hotel Ilveksen ja venäläisten tytäryhtiön OOO Sokotelin Sokos Hotel Vasilievskyn vastaanottoprosessien kulttuurieroja kulttuuriulottuvuuksien avulla. Kohdeyritysten valintaan vaikuttivat yritysten koko ja toiminnan jatkuvuus kohdemaassa. Tutkimuksen laadun vuoksi valitsin samankaltaisia hotelleja, joiden toiminta on vakiintunutta.

Sokos hotelliketjun nimi kuvaa tiettyä taso- ja laatuvaatimusta. Kun asiakas valitsee Sokos hotellia, hänellä on jo tietynlaiset odotukset ja kokemukset S-ryhmän brändiä kohtiaan. Sen takia on tärkeä, että saman ketjun hotellit ovat myös samanlaisia laadun ja palvelun kannalta toimintaympäristöstä huolimatta. Mennessä lomalle Pietariin monet suomalaiset valitsevat kotimaisen ja tunnetun ja luotettavan hotellin. Olleessaan harjoittelussa Sokos Hotel Vasilivskyssa huomasin, että kaikki ei toimi sellaisella tavalla kun pitäisi ja asiakkaat huomaavat sen heti. Hotellipalvelun onnistuminen riippuu monesta tekijästä, kuitenkin hyvä vastaanotto on tärkein niistä. Vastaanottovirkailijat ovat ensimmäinen ja viimeinen kontakti asiakkaan ja hotellin henkilökunnan välillä, joten ne vaikuttavat eniten asiakkaan saamaan mielikuvaan hotellin palvelusta. Sen takia tässä tutkimuksessa halusin selvittää, kuinka kulttuuritekijät vaikuttavat saman yrityksen vastaanottohenkilökunnan toiminnan ja palvelun erilaisuuteen. Tarkoituksena oli tutkia ja verrata suomalaisten ja venäläisten ominaispiirteitä sekä niiden vaikutusta organisaatiokulttuurin eri kulttuuriulottuvuuksien avulla.

Organisaatiokulttuuri riippuu eri ulkoisista ja sisäisistä tekijöistä, kuten organisaation strategia ja toiminta-ajatus, päämäärät ja tavoitteet, ulkoinen toimintaympäristö, säännöt ja toimintatavat, päätöksentekotavat, vuorovaikutuskanavat, teknologia, suhtautuminen luontoon, työntekijöiden taidot ja asenteet, jotka vaativat omaperäisiä organisaatorakenteita, järjestelmiä ja prosesseja.

Kansalliset kulttuuritekijät vaikuttavat organisaatiokulttuuriin. Organisaation tasolla kulttuurieroja on enemmän käytännöissä kuin arvoissa. Suomalaisen yrityksen käytännöt kohtaavat venäläisen kulttuurin piirteet, joita on otettava huomioon

henkilöstöhallinnassa ja kulttuurien välisessä viestinnässä. Emoyhtiön toimintatapojen juurruttaminen Venäjälle tuo haasteita myös eri aikakäsityksen vuoksi.

Venäläisessä tytäryhtiössä Sokotelissa toiminnan pohjalla ovat suomalaisten emoyhtiön arvot, säännöt ja toimintatavat. Sokotelilla tavoitteena on S-ryhmän toiminta-ajatuksen mukainen yhtenäisyys toimintaympäristön kulttuurista riippumatta. Ketjun arvojen välityksessä venäläiseen tytäryhtiöön on otettava huomioon Venäjän kulttuuri ja toimintaympäristöä koskevat asiat.

Tutkimuksen mukaan kansalaisuuksilla ei ollut merkitystä siihen miten hyvin työntekijät tunsivat yrityksen arvot, vision ja tavoitteet, joten tehokkuus tai tehottomuus ei riippunut siitä, etteivät työntekijät tienneet miten yritys odottaa heidän tekevän työnsä. Poikkeuksena oli kuitenkin se, että yrityksen palvelut, venäläiset tunsivat suomalaisia heikommin. Siihen ehkä vaikutti eniten työsuhteen pituus, koska venäläisistä työntekijöistä suurin osa oli työskennellyt alle vuoden. Suomalaiset vastaanottotyöntekijät tunsivat oman hotellin palvelut aika hyvin, mutta venäläiset hieman heikommin. Erityisesti ravintolan tarjoamat palvelut, vapaa-ajan palvelupaketit sekä Finnair Plus kanta-asiakasohjelma oli kaikista heikoimmin tunnettu.

Teknologian kehitys Venäjällä on länsimaista hitaampaa. Kyselylomakkeiden vastauksista selvisi, että työntekijöiden sekä asiakkaiden viihtyvyyttä voisi parantaa hotellitekniikan uudistuksella. Vankka byrokraattinen systeemi ja suuren valtaetäisyyden maalle tyypilliset tottumukset toimia vanhan tavan mukaan, eivät antaneet mahdollisuuksia kehitykseen.

Vasilievskyssa työskentelee paikallista henkilökuntaa, mutta johto on suomalainen. Sokotelin myynti- ja markkinointijohtaja Satu-Johanna Oksanen tiedottaa, että tytäryhtiössä keskitytään asiakaspalveluun, kulttuurieroihin ja niiden näkymiseen asiakaspalvelussa, emoyhtiön yrityskulttuuriin, kommunikaatioon ja osastojen väliseen yhteistyöhön.

Henkilöstöjohtaminen on tärkeä yrityksen strategiassa. Emoyhtiön ajatusmalli siirtyy tytäryhtiöön avainhenkilöiden kautta. Tytäryhtiön johto opiskelee venäjänkieltä, mutta organisaatiokielenä on englanti. Se on vieras kieli molemmille osapuolille ja on yhdistettävä tekijä kommunikoinnissa organisaation kesken.

Työn tehokuutta Vasilievskyssa pidetään yllä esimiehen valvonnalla ja ohjauksella. Sisäisellä valvonnalla tavoitellaan työntekijöiden joustavuutta työtehtävissä oman esimiehen esimerkin kautta. Sokotelin myynti- ja markkinointijohtaja Satu-Johanna Oksanen uskoo, että suomalainen demokraattinen yrityskulttuuri on onnistumisen keino myös venäläisessä toimintaympäristössä ja se on työssä viihtymistä lisäävä tekijä. Avainhenkilöiden kansainvälinen ajattelu ja kohdemaan kulttuurin ymmärtäminen helpottaa kulttuurien välistä kommunikointia.

Palvelun laatu ei kuitenkaan synny pelkästään hyvästä johtamisesta, prosessien toimivuudesta tai tekniikasta, sen takana ovat aina ihmiset, eli yrityksen henkilöstö. Esimiehen työ motivoinnissa on ratkaiseva tekijä. Hänen on oltava paikalla ja osallistuttava työhön esimerkillisesti palvelun ja laadun kannalta. Työntekijän asenteisiin vaikuttaa esimiehen työ, viihtyvyys työpaikalla sekä oman roolin ymmärrettävyys yrityksen strategiassa. Vastaanoton henkilökunnan osaaminen, olemus ja toiminta heijastuvat asiakkaalle ensimmäisenä ja viimeisenä majoituspalveluprosessissa. Koulutus kuuluu yrityksen toimintaan sekä tapahtuvaan kehitykseen. Usein palvelun laadun saavuttamisessa auttavat valmennus ja jatkuva kouluttaminen, mutta Vasilievskyssa suuren vaihtuvuuden ansiosta valmennus vaatii riittävästi voimavaroja sekä aikaa, mikä ei ole aina mahdollista.

Palvelukulttuuri Venäjällä ei ole samalla tasolla kun Suomessa. Kuitenkin viime aikoina venäläinen palvelutaso on muuttunut parempaan suuntaan kansainvälisemmäksi ulkomaamatkailun ansiosta. Suurempiin haasteisiin Venäjällä kuuluu palvelun ja laadun tuottaminen ja sen tasaisuus, henkilökunnan saatavuus ja valmennus, sitoutuminen työhön, sekä henkilökunnan vaihtuvuus. Vasilievskyssa viime aikana on vaihtunut 99% vastaanottotyöntekijöistä. Sokotel pyrkii tarjoamaan kilpailijoita asiakaslähtoisempää ja ystävällisempää palvelua, mutta henkilökunnan suurvaihtuvuus laskee tehtävien hallitsemistaitoa. Yritykselle on hyödyllistä, jos vastaanotonhenkilökunta on palveluksessa pidemmän ajan.

Vastaajien työsuhde ja muoto ovat vaikuttaneet tyytyväisyyteen. Tuloksien mukaan kokoaikaisessa työsuhteessa työskentelevät ovat tyytyväisempiä kuin osa-aikaiset työntekijät. Työsuhteen alussa työntekijät olivat tyytyväisiä, mutta työsuhteen kasvaessa tyytyväisyys väheni. Suomessa lyhyen työskentelyaikaan saattaisi vaikuttaa sesonkiajat

ja siitä johtuvat määräaikaiset työsuhteet, sekä sijaisuus. Suomalainen lainsäädäntö ja siitä johtuvat työvoimakustannukset ovat Suomessa aika korkeat, jonka takia osa-aikaiset työsuhteet ovat suosiossa. Kysynnällä on myös vaikutusta työsuhdemuotoon. Pietari on sellainen kaupunki, jonka vetovoima tuo matkustajia ympäri vuoden. Kysyntä pysyy suunnilleen samalla tasolla vuoden aikana, joten tietylle määrälle vastaanoton henkilökuntaa on tarvetta aina. Poikkeuksena vain se, että kesäksi Vasilievskiin palkataan erikseen laukkujen kantajia sekä virkailija, joka hoitaa ulkomaalaisten rekisteröintiä. Muina aikoina ulkomaalaisten vieraiden rekisteröintiä hoitavat vastaanotonvirkailijat.

Sokos Hotel Ilves ja Sokos Hotel Vasilievsky toimivat pitkälti ketjun asettamien ohjeiden mukaan. Markkinointi ja hinnoittelu ovat Sokos Hotels- ketjun päätettävissä, mutta palvelu kuitenkin syntyy hotellin työntekijöiden, hotellihuoneiden, ravintolapalveluiden ja muiden palveluiden kautta. Asiakaspalvelu on hotellin yksi tärkeimmistä toimintatavoista, jonka kautta asiakas kokee elämyksiä. Motivoitunut, koulutettu ja asiakaspalveluhenkinen vastaanottohenkilökunta takaa yrityksen laadukasta toimintaa ja menestystä. Työntekijän oma rooli organisaatiossa ja etenemisen mahdollisuus lisäsivät sitoutuneisuutta. Henkilökunnalle on tärkeää tuntea arvostusta ja ymmärtää kuinka heidän tekemä työ liittyy kokonaisuuteen yrityksen laadun ja arvojen välityksessä. Mahdollisuus edetä uralla lisää työn vaihtelevuutta, haasteellisuutta ja työn merkitystä.

Työpaikan ilmapiri ja henkilökunnan hyvinvointi vaikuttavat työsuorituksiin. Asiakkaat saavat parempaa palvelua motivoituneelta asiakaspalvelijalta. Motivointiin vaikuttaa aika pitkälti asuuko ihminen individuaalisessa vai kollektiivisessa yhteiskunnassa. Venäläisestä kulttuurista vastaanottotyöntekijä ensimmäisenä huolehtii, että hänen perustarpeensa on tyydytetty. Suomalaisen kulttuurin vastaanottotyöntekijän perustarpeet ovat muutenkin hoidettu hyvin, joten hän keskittyy itsensä toteuttamiseen. Suomessa palvelualojen ammattiliitto pitää työntekijöiden palkkatason kohtuullisena mikä antaa mahdollisuutta sosiaaliseen tasa-arvoon. Suomeen verrattuna tytäryhtiön vastaanottovirkailijat saavat tosi alhaisen palkan, noin 400 € kuussa, menot kuitenkin ovat samanlaisia kuin suomessa tai jopa korkeampia. Kuitenkin palkat Sokos Hotel Vasilievskyn vastaanottotyöntekijöillä ovat kilpailukykyisiä muiden Pietarin hotellien keskenään. Vasilievskyssa henkilökunnan sitouttamiseen käytetään etuuksina päivän ateria ja välipalat veloituksetta, lahjakortteja Suomen hotelleihin ja edullisia

henkilökuntahintoja, henkilökunnalle suunnattu bonusjärjestelmä sekä koulutus. Kuitenkin kollektiivisessa maassa nämä etuudet eivät ole ratkaisevia perustarpeen kannalta ja henkilökunnan vaihtuvuus on vieläkin aika suuri. Venäjällä palveluala kärsii työvoimapulasta, koska se ei ole yhtä arvostettua eikä sillä voi luoda uraa. Se sopii yleensä nuorille väliaikaisena työnä ja laittomasti oleskeleville maahanmuuttajille. Myös palkkataso palvelualoilla on tosi alhainen, jonkun vuoksi monet vastaanottotyöntekijät saadessaan valmennusta ja kokemusta lähtevät töihin ulkomaille tai vaihtavat kokonaan palvelualan kevyempiin kansainvälisyyttä ja kielitaitoa vaativiin toimistotöihin, jotka tarjoavat parempien palkojen lisäksi kevyemmän työn ja säännöllisiä työaikoja. Palkka, henkilöstö ja yrityksen strategia ovat sama kokonaisuus.

Vasilievskyn vastaanotonhenkilökunnan suureen vaihtuvuuteen on vaikuttanut vielä lisäksi se, että Venäjä on kollektiivinen maa, jossa ihmissuhteet ovat ensisijalla ja vasta sitten tehtävät ja suoritukset, sen takia henkilökunnan lähteminen ”pomon perässä” oli ihan ennustettavaa. Haastattelin kavereita jotka ennen toimineet Vasilievskyssä vastaanotonvirkailijoina. Heidän syy lähtöön palkan lisäksi oli työkavereiden lähtö. Työpaikasta oli tullut kylmä ja ahdistava.

Uskon, että tehokkaamalla tiedonkululla olisi vaikutusta työilmapiiriin, motivation sekä sitoutumiseen työhön. Ihmisten välinen yhteistyö on tärkeää asiakaspalvelussa yrityksen yhteisarvojen välittämisessä, tuottavuuden ja laadun parantamisessa sekä innovaatioideoiden kehittämisessä. Tiedonkulkua osastojen, erityisesti ravintolan ja vastaanoton välillä tulisi Vasilievskyssä parantaa, ettei tulisi tietämättömyydestä johtuvia virheitä palveltaessa asiakkaita. Huomasin että Vasilievskyssä on tarkka hierarkia, eli vastaanottohenkilökunnalla on omat tehtävät, ravintolassa on omat, consiergepalvelijalla omat. Toisin sanoen, jos asiakas kysyy vastaanottovirkailijalta jotain ravintolapalveluista, hän ohjaa suoraan ravintolaan hoitamaan asian.

Lisämyyntiä koskeva kilpailu vähentää työmotivaatiota. Vasilievskyyn oli määrätty tarkat luvut kuinka paljon lisäämyyntiä on saatavana ja monet kokivat sen mahdottomaksi toteuttaa ja tuli paljon negatiivisia erimielisyyksiä johdon kanssa. Yhteinen tavoite lisämyynnistä ei ole aina reilu kaikkia kohtaan, muu muassa siksi, että myynnissä vahvat henkilöt jäisivät mahdollisesti huomioimatta. Yksilökohtainen kilpailu ei motivoi kaikkia, koska kaikissa vuoroissa ei ole mahdollisuutta tehdä lisämyyntiä. Jos

palkitseminen olisi yhtenäistä, niin kaikilla olisi mahdollisuus pyrkiä asetettuun tavoitteeseen.

Jokaisen maan kansalaisilla takana on oman maan kulttuurinen tausta, mikä vaikuttaa tapaan nähdä maailmaa. Edgar Scheinin ajatuksien mukaan ei ole olemassa väärää tai oikeata kulttuuria. Suomalaisen ja venäläisen kulttuurin vertailu auttaa ymmärtämään että kyseisillä kansoilla on erilaiset maailmankatsomukset. Kohdemaan asenteen ymmärtäminen auttaa asioiden järjestelyssä ja loogisten vastauksien löytämisessä. Paras lopputulos on saavutettavissa, jos Sokotelin yrityskulttuuria sopeutetaan S-ryhmän tavoitteisiin sekä Venäjän toimintaympäristöön. Kulttuurin roolin ymmärtäminen organisaation elämässä tuottaa toimivampia sekä tuloksellisempia organisaatioita.

Tutkimuksessa käytin teoriapohjan kulttuuriulottuvuuksista, kyselyaineistoa sekä omia kokemuksia kansainvälisistä vuorovaikutustilanteista, Venäjän kulttuurista ja erityisesti kokemuksia harjoittelusta Sokos Hotel Vasilievskyssa. Työskentely Sokos hotel Ilveksessä voisi lisätä tutkimukseen lisää syvyyttä ja tarkkuutta.

## LÄHTEET

Alakoski, L.; Hörkkö, P. & Lappalainen, H. 2006. Hotellin vastaanoton operatiivinen toiminta. Helsinki: Restamark Oy.

Alén, J., Nenonen, C., Savola, T. & Uusimäki, L. 1997. Hotelli palveluiden tuottajana. Helsinki. Oy Edita Ab.

Holfstede, G. 1993. Kulttuurit ja Organisaatiot: mielen ohjelmointi. Juva: WSOY:n graafiset laitokset.

Infopankki 2005. Suomalainen tapakulttuuri. Luetettavissa: [http://www.infopankki.fi/fi-fi/suomalainen\\_tapakulttuuri/](http://www.infopankki.fi/fi-fi/suomalainen_tapakulttuuri/). Luettu 20.3.2013

Kanervo, S. Saarinen, T. Kulttuurit keskuudessamme. Turun kulttuurikeskuskansainvälinen kohtaustapa.

Lehtonen, J. (toim.) 1993. Kulttuurien kohtaaminen. Näkökulmia kulttuuriväliseen kanssakäymiseen. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos.

Lumme, P.& Salimäki, M. 2010. Venäläiset suomalaisten silmiin. Helsinki: Books on Demand GmbH.

Mikluha, A. 1998. Kommunikointi eri maissa. Jyväskylä:Gummerus Kirjapaino Oy.

Oksanen, S. 28.09.2007. Palveluyrityksen haasteet Venäjällä. Luetettavissa: <http://www.sitra.fi/artikkelit/2007/satu-johanna-oksanen-palveluyrityksen-haasteet-venajalla>. Luettu 27.2.2013

Parikka, O. 2007. Äiti-Venäjän aapinen. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.

Rautiainen, M. Siiskonen, M. 2005. Hotellin asiakasliikenne ja kannattavuus. 6. Painos. Helsinki: Restamark



Salo-Lee, L. Kulttuurien välinen viestintä. Artikkelit luetettavissa: <http://www.pkky.fi/Resource.phx/pkky/aiko/projektit/monitulkki/aineisto.htx.i1818.pdf>.

Luettu 9.2.2013

Salo-Lee, L. Malberg, R. Halinoja, R. 1998. Me ja muut. Kulttuurien välinen viestintä. Toinen painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Schein, E. 2001. Yrityskulttuuri - selviytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Tampere: Tammer-Paino

S-kanava 2012a. SOK-yhtymä. Luettavissa: <http://www.s-kanava.fi/web/s-kanava-tietoa-s-ryhmasta/sok-yhtyma-avainluvut>. Luettu 23.2.2012.

S-kanava 2012b. Strategian ydin. Luettavissa: <http://www.s-kanava.fi/web/s-kanava-tietoa-s-ryhmasta/strategian-ydin>. Luettu 23.2.2012.

Sokos Hotels 2012a. Ketjuesittely. Luettavissa: <http://www.sokoshotels.fi/info-rekry/ketjuesittely/>. Luettu 23.2.2012.

Sokos Hotels 2012b. Onni Orava lapsille. Viitattu 1.9.2012. <http://www.sokoshotels.fi>

Sokos Hotels 2012c. Hotellit. Viitattu 1.9.2012. <http://www.sokoshotels.fi/hotellit/>.

Sokos Hotels 2012d. S-Card. Luettavissa: <http://www.sokoshotels.fi/etukortit/s-card/>. Luettu 23.2.2012.

Sokos Hotels 2012e. Tampere, Sokos Hotel Ilves. Viitattu 1.9.2012. <http://www.sokoshotels.fi/hotellit/tampere/ilves/>

Sokos Hotel Ilves 2013. Kansainvälinen Tamperelainen. Esite. Sokos Hotels.

Sokos Hotels 2013. Pietari, Sokos Hotel Vasilievsky. Perustiedot. Viitattu 31.1.2013. <http://www.sokoshotels.fi/hotellit/pietari/vasilievsky/>.

Toimi, L. 1986. Seminaarityö: Erilaisten uskontojen edustajien huomioon ottaminen ruokien ja juomien tarjoilussa. Jyväskylä.

Venäjän historia 2005. Luettavissa:  
<http://www.peda.net/veraaja/projekti/centraali/jao/venaja/yht/1>. Luettu 4.2.2012

Федеративное устройство России. Verkkodokumentti. Viitattu 29.11.2009  
<http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/3>.

## LIITTEET

Liite 1.Suomenkielinen kyselylomake

1 (4)

### KYSELYLOMAKE 1.02.2013

Opiskelen Tampereen ammattikorkeakoulussa Hotelli-ja ravintola-alaa. Teen lopputyön Kulttuuritekijöiden vaikutuksesta vastaanottoprosessien erilaisuuteen. Kyselyyn vastaaminen vie noin 10 minuuttia ja kyselyyn vastataan anonyymisti ja vastaukset käsitellään täysin luottamuksellisina. Vastaus-aika on kaksi viikkoa eli perjantaihin 22.02.2013 asti. Vastauksia voi palauttaa minulle sähköpostitse [veeratuikka@yandex.ru](mailto:veeratuikka@yandex.ru) tai haen ne henkilökohtaisesti 22.2 jälkeen. Jos kysely herättää kysymyksiä, voit ottaa yhteyttä allekirjoittaneisiin sähköpostitse.

Kiitos yhteistyöstä jo etukäteen!

### Ympäröi mielestäsi oikea vaihtoehto

1) Olen

a) nainen                      b) mies

2) Olen työskennellyt vastaanotossa

a) alle 1 vuoden    b) 1-2 vuotta    c) 3-5 vuotta    d) yli 5 vuotta

3) Ikä \_\_\_\_\_

4) Työskentelen

a) kokoaikaisena    b) osa-aikaisena

**Vastaa seuraaviin väittämiin asteikolla 1-4 ympyröimällä mielestäsi oikea vastausvaihtoehto**

**1 = täysin eri mieltä**

**2 = jokseenkin eri mieltä**

**3 = jokseenkin samaa mieltä**

**4 = täysin samaa mieltä**

### 5) Työtyytyväisyys

1.Olen oma-aloitteinen ja innokas työssä

1   2   3   4

2. Ristiriitatilanteet selvitetään työpaikalla

1   2   3   4

3.Olen tyytyväinen työhöni

1   2   3   4

## Liite 1. Suomenkielinen kyselylomake

2 (4)

4. Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviini	1	2	3	4
5. Nykyiset tehtäväni ovat mielekkäitä ja haastavia	1	2	3	4
6. Koen saavani arvostusta työstäni	1	2	3	4
7. Tiedän mitä minulta odotetaan työssäni	1	2	3	4
8. Minulla on mahdollisuus kehittää työtäni	1	2	3	4

**6) Motivaatio**

9. Olen motivoitunut työhöni	1	2	3	4
10. Olen asiakaspalveluhenkinen	1	2	3	4
11. Ammattitaitoani arvostetaan	1	2	3	4
12. Palkkani määräytyy oikeudenmukaisin perustein	1	2	3	4
13. Muut etuudet palkan ohella motivoivat hyvään työhön	1	2	3	4
14. Yleinen työilmapiiri motivoi työssäjaksamista	1	2	3	4
15. Minut on perehdytetty hyvin työhöni	1	2	3	4
16. Saan työhöni liittyvää koulutusta	1	2	3	4
17. Minulla on mahdollisuus oppia uusia asioita työssäni	1	2	3	4
18. Minulla on mahdollisuus edetä urallani	1	2	3	4

**7) Sisäinen yrityskuva**

19. Työorganisaatiossa vallitsee tasa-arvo	1	2	3	4
20. Yrityksen arvot ovat minulle tuttuja	1	2	3	4
21. Yrityksen visio on minulle tuttu	1	2	3	4
22. Tiedonkulku organisaatiossa on sujuvaa	1	2	3	4
23. Henkilöstöpolitiikka hoidetaan tasapuolisesti	1	2	3	4
24. Saan esimieheltä tukea työssäni	1	2	3	4
25. Saan esimieheltä palautetta työstäni	1	2	3	4
26. Kehityskeskusteluja käydään säännöllisesti	1	2	3	4

**Kirjoita vastauksesi alla oleville riveille**

27. Mikä motivoi sinua eniten työssäsi? esim. työtehtävät, asiakkaat, työkaverit, palkka,  
muut edut

yms. \_\_\_\_\_

**Laita rasti mielestäsi oikean vastauksen kohdalle**

28. Miten hyvin tunnet hotellin tuotteet?

	Erittäin hyvin	Hyvin	Joten kuten	En ollenkaan
1.Eri huoneluokat				
2.Hotellin ravintolatarjonnan				
3.Hotellin kokouspalvelut				
4.Vapaa-ajan majoituspalvelupaketit				
5.Hotellin saunatilat				
6.Asiakasomistus S- etukortti asiakasohjelman				
7.Työmatkustuksen kanta-asiakasohjelman (S-Card)				
8. Finnair Plus kanta- asiakasohjelma				

**Ympäroï oikea vastausvaihtoehto**

29. Onko sinulla ollut mahdollisuus tutustua hotellin tuotteisiin, kuten eri huone-  
luokkiin, ravintolatarjontaan tai kokouspalveluihin?

a) Kyllä      b) Ei

**8). Töiden sisältö ja kehittymismahdollisuudet**

30. Oletko saanut koulutusta suositteluvaan myyntityöhön?

a) Kyllä      b) En

**Mikäli valitsit vaihtoehdon b siirry vastaamaan kysymykseen 33.**

31. Onko koulutus kehittänyt myyntityötäsi?

a) Kyllä      b) Ei

32. Motivoisiko koulutus Sinua myymään enemmän?

a) Kyllä      b) Ei

**Kirjoita vastauksesi alla oleville riveille**

33) Miten mielestäsi sisäistä viestintää / tiedonkulkua voitaisiin kehittää? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

34) Mitkä palkitsemismenetelmät motivoisivat sinua eniten? esim. taloudellinen palkitseminen,

kiitosta, muuta tunnustusta, itsensä kehittämismahdollisuudet, vapaa-ajanviettomahdollisuudet,

koulutus, harrastus- ja liikuntamahdollisuudet yms. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

35) Kuinka voidaan parantaa työntekijöiden ja asiakkaiden viihtyisyyttä?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**KIITOS PALAUTTEESTA!**

Ystävällisin terveisin,

Veera Tuikka

Tampereen ammattikorkeakoulu

**АНКЕТА 12.11.2012**

Я учусь в университете Тампере по специальности гостиничный и ресторанный бизнес. Пишу дипломную работу о влиянии культурных факторов на различие процессы службы приёма и размещения. Опрос займет около 10 минут, анкета заполняется анонимно и ответы будут рассматриваться строго конфиденциально.

Время на ответ составляет полторы недели, до понедельника 18.2.2013. Пожалуйста, присылайте ответы по электронной почте на мой адрес:

veeratuikka@yandex.ru. Если анкета вызывает вопросы, вы можете связаться со мной по электронной почте.

Заранее спасибо за ваше сотрудничество!

**Обведите правильный вариант**

1) Вы:

а) женщина б) мужчина

2) Вы работаете на стойке регистрации

а) менее 1 года б) 1-2 лет в) 3-5 лет г) более 5 лет

3) Ваш возраст \_\_\_\_\_

4) Вы работаете

а) полный рабочий день б) неполный рабочий день

**Ответьте на следующие заявления по шкале 1-4, обведя правильный вариант ответа,**

**1 = полностью не согласен 2 = в некоторой степени не согласен**

**3 = в некоторой степени согласен 4 = полностью согласен**

**5) Удовлетворение от работы**

- |  |         |
|--|---------|
| 1. Я инициативен, полон стремлений и энергии в своей работе          | 1 2 3 4 |
| 2. Конфликтные ситуации на моей работе решаются                      | 1 2 3 4 |
| 3. Я доволен своей работой   | 1 2 3 4 |
| 4. У меня есть возможность оказывать влияние на мои функции в работе | 1 2 3 4 |

## Liite 2. Venäjänkielinen Kyselylomake

2(5)

- |  |         |
|--|---------|
| 5. В настоящее время поставленные передо мной задачи являются увлекательными и требующими усилий | 1 2 3 4 |
| 6. Я чувствую, что получаю должное признание за свою работу                                      | 1 2 3 4 |
| 7. Я знаю, чего от меня ждут в моей работе   | 1 2 3 4 |
| 8. У меня есть возможность развивать/улучшать свою работу  | 1 2 3 4 |

**6) мотивация**

- |  |         |
|--|---------|
| 9. Я мотивирован в своей работе  | 1 2 3 4 |
| 10. Я ориентирован на клиента  | 1 2 3 4 |
| 11. Мои профессиональные навыки ценят  | 1 2 3 4 |
| 12. Моя зарплата начисляется на справедливых основаниях                              | 1 2 3 4 |
| 13. Другие преимущества в дополнение к заработной плате мотивируют на хорошую работу | 1 2 3 4 |
| 14. Общая атмосфера мотивирует справляться в работе                                  | 1 2 3 4 |
| 15. Меня хорошо посвятили в мою работу   | 1 2 3 4 |
| 16. Я получаю инструктаж связанный с выполняемой работой                             | 1 2 3 4 |
| 17. У меня есть возможность узнать новое в моей работе                               | 1 2 3 4 |
| 18. У меня есть возможность для продвижения вперед в моей карьере                    | 1 2 3 4 |

**7) Внутренний имидж компании**

- |  |         |
|--|---------|
| 19. В компании правит равенство                          | 1 2 3 4 |
| 20. Ценности компании мне знакомы                        | 1 2 3 4 |
| 21. Цели компании мне знакомы                            | 1 2 3 4 |
| 22. Передача информации в компании хорошо налажена       | 1 2 3 4 |
| 23. Кадровая политика проводится справедливо/равноправно | 1 2 3 4 |
| 24. Я получаю от своего начальства поддержку в работе    | 1 2 3 4 |
| 25. Я получаю от своего начальства отзывы о моей работе  | 1 2 3 4 |
| 26. Беседы о развитии/достижениях проводятся регулярно   | 1 2 3 4 |

**Запишите свой ответ в строчки расположенные ниже**



## Liite 2. Venäjänkielinen Kyselylomake

3(5)

27. Что больше всего мотивирует Вас в работе? Например, выполняемые функции, клиенты, сослуживцы, заработная плата, другие преимущества? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Отметьте галочкой по Вашему усмотрению правильный ответ**

28. Как хорошо вы знаете продукцию отеля?

	Очень хорошо	Хорошо	Не в полной мере	Совсем не знаю
1. Разные категории номеров				
2. Ассортимент ресторана				
3. Конференц-услуги				
4. Пакеты услуг для свободного времени				
5. Сауны отеля				
6. Бонусная программа S-Etukortti (для постоянных клиентов)				
7. Бонусная программа S-Card (льготы в деловой поездке)				
8. Бонусная карта программы Finnair Plus для постоянных клиентов Finnair.				

**Обведите правильный вариант ответа**

29. Была ли у вас возможность ознакомиться с услугами отеля, такими как различные категории номеров, с ассортиментом ресторана и конференц-услугами??

а) Да                      б) Нет

## 8). Сущность работ и возможности развития

30. Прошли ли Вы тренинг/повышение квалификации в области продаж?

а) Да                      б) Нет

**Если Вы выбрали вариант ответа б, то переместитесь чтобы ответить на во-  
прос: 33**

31. Тренинг/повышение квалификации развило Ваши способности в области продаж?

а) Да                      б) Нет

32. Тренинг/повышение квалификации мотивирует Вас на то, чтобы продавать больше?

?

а) Да                      б) Нет

**Запишите свой ответ в строчки расположенные ниже**

33 Как, по-вашему мнению, можно развить внутренние коммуникации / поток информации в компании?

---

---

---

34) Какие методы поощрения мотивируют Вас больше всего? Например финансовое вознаграждение, похвала, другое признание, возможности саморазвития, возможности для досуга, образования, занятий хобби и спортом.

---

---

## Liite 2. Venäjänkielinen Kyselylomake

5(5)

35) Как по-вашему можно повысить комфорт/удобства как для сотрудников так и для клиентов? \_\_\_\_\_

---

---

---

СПАСИБО ЗА ВАШ ОТЗЫВ!

С уважением,

Веера Туйкка

Университет Тампере